

**STRATEGI PEMASARAN PRODUK OBAT
DI PBF PT. KIMIA FARMA YOGYAKARTA**

TESIS

**Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen**



Diajukan Oleh :

N a m a : Indriana Widowati

N I M : C102940017

Kepada

Program Studi Magister Manajemen

Program Pascasarjana

Universitas Diponegoro

Tahun 1999

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

N a m a : Indriana Widowati
Nomer Induk Mahasiswa : C. 102.94.0017
Program Studi : Magister Manajemen
J u d u l : Strategi Pemasaran Produk
Obat Etikal di PBF PT. Kimia
Farma Cabang Yogyakarta.

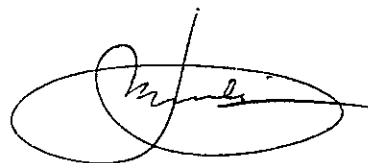
Semarang, OKTOBER. 1999

Dosen Pembimbing :



Prof. Dr. Suyudi M

Pembimbing I/Ketua



DRS. Basuki HP, MSA, MBA

Pembimbing II/Anggota

**JIKA SEKARANG TIDAK MEMULAI
TIDAK AKAN PERNAH ANDA
MENDENGAR KATA SELESAI**

Tesis ini dipersembahkan :

- * Untuk yang terhormat kedua orang tua
- * Untuk mbak Caecillia yang tercinta
- * Untuk suami

ABSTRAK

PBF PT. Kimia Farma is a chain in marketing web of pharmaceutical product manufactured by PT. Kimia Farma. To sell their ethical drug product they adopt indirect selling system.

The problem defined in this research was that the sales target of PBF. PT. Kimia Farma in Yogyakarta branch has not been achieved already. The objective of this research is to analyze, in general, the marketing strategies of Kimia Farma's ethical drug products. Exploting SWOT analysis defined some alternatives in marketing strategies to reach the sales target.

It was found that the factors internal and external the failure in achieving sales target are tight competition and promotion war to launching the new products. The consumer service which's relatively low more than its competitors and product equipment not yet optimal.

SWOT analysis showed that ETOP matrices stood at speculative business position, so they left no choice but invest on being aggressive. Marketing strategy recommended was to develop the market through attack for less competitive area and to climb service quality.

The implementation of defined strategies through distribution policy by spreading drug and regularly to public together with accuracy product sending. Promotion policy by intensive personnal selling and more aggressive to pay a visit through to ascend relationship with the doctor and the chemist. Product policy through quality guarded product's inovation and the kind to simplify production drug products.

ABSTRAK

PBF PT. Kimia Farma Cabang Yogyakarta merupakan salah satu mata rantai jaringan pemasaran produk farmasi yang dihasilkan oleh PT. Kimia Farma. Untuk memasarkan produk obat etikal Kimia Farma menggunakan sistem penjualan tidak langsung (indirect selling).

Permasalahan yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah belum tercapainya target penjualan di *PBF PT. Kimia Farma* Cabang Yogyakarta. Tujuan penelitian ini secara umum menganalisis strategi pemasaran produk obat etikal Kimia Farma, dengan menggunakan alat analisis SWOT untuk selanjutnya merumuskan alternatif strategi pemasaran *PBF PT. Kimia Farma* Cabang Yogyakarta agar dapat mencapai target penjualan.

Hasil analisis faktor-faktor internal dan eksternal yang menyebabkan tidak tercapainya target penjualan antara lain persaingan yang ketat, dan diikuti dengan perang promosi dengan banyaknya launching produk-produk baru. Disamping itu pelayanan yang dirasakan kurang dan kontinuitas serta kelengkapan barang yang belum optimal.

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa matrik ETOP pada posisi usaha spekulatif sedangkan analisis SAP pada posisi kuat (strong), sehingga pilihan strateginya adalah investasi atau agresif. Strategi pemasaran yang direkomendasi adalah mengembangkan pasar, melakukan penyerangan pada daerah yang kurang kompetitif, dan meningkatkan mutu pelayanan.

Implementasi terhadap strategi yang telah dirumuskan melalui kebijakan distribusi yaitu dengan penyebaran obat secara merata dan teratur kepada masyarakat, serta ketepatan dalam pengiriman barang. Kebijakan promosi dengan mengintensifkan personal sellingnya, dan melakukan kunjungan yang lebih agresif serta meningkatkan hubungan baik dengan para dokter dan apoteker. Sedangkan kebijakan produk melalui inovasi-inovasi produk yang terjaga mutunya, dan mengadakan penyederhanaan jenis atau macam produk obat yang di produksi.

KATA PENGANTAR

Pertama kali penulis panjatkan puji syukur alhamdulillah sebagai rasa terima kasih yang sebesar-besarnya ke hadirat Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah memberkahi kekuatan dan rahmatNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul: Analisis Strategi Pemasaran Produk Obat Etikal di PBF PT. Kimia Farma Cabang Yogyakarta.

Penulis berusaha menganalisis permasalahan yang dihadapi Pedagang Besar Farmasi PT. Kimia Farma Cabang Yogyakarta, yang menggunakan sistem penjualan indirect selling untuk produk obat etikal, yaitu belum tercapainya target penjualan di cabang. Untuk menganalisis ini penulis menggunakan alat *analisis SWOT*, dengan mengidentifikasikan dan menghitung nilai kuantitatifnya dari masing-masing variabel *internal* dan *eksternal* yang dimilikinya sebagai *kekuatan dan kelemahan* maupun sebagai *peluang dan ancaman* di perusahaan farmasi Kimia Farma.

Hal ini penulis lakukan dengan tujuan supaya bisa merumuskan *alternatif-alternatif strategi* yang sebaiknya diterapkan di lingkungan perusahaan farmasi PBF PT. Kimia Farma Cabang Yogyakarta.

Dalam penyelesaian penulisan Tesis ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya atas bantuan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung, yang berupa petunjuk-petunjuk maupun saran-saran yang sangat berharga sehingga tulisan ini dapat diselesaikan.

Ucapan terima kasih ini penulis sampaikan kepada :

- (1) Bapak Prof. Dr. Suyudi M, selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang beserta seluruh pengelolanya.
- (2) Bapak Prof. Dr. Suyudi M, selaku Dosen Pembimbing/Ketua dan Bapak Drs Basuki HP, MSA. MBA. Akt, selaku Dosen Pembimbing/Anggota yang telah sudi meluangkan waktunya guna perbaikan, pengarahan demi penyempurnaan tulisan ini.
- (3) Seluruh Staf Pengajar Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, yang telah meluangkan waktu untuk memberikan petunjuk, bimbingan dan ilmu pengetahuan selama mengikuti perkuliahan, sebagai bekal penulis melalui kuliah, diskusi kasus seminar dan ceramah-ceramah.
- (4) Bapak Pimpinan, Kasi-Kasi beserta seluruh staf yang ada pada lingkungan perusahaan *PBF PT. Kimia Farma*

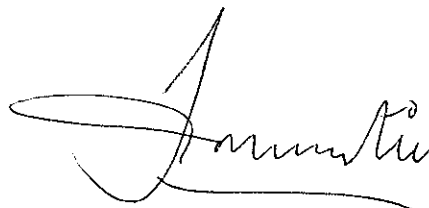
Cabang Yogyakarta, yang telah membantu terselesainya penelitian yang penulis lakukan ini.

- (5) Bapak dan Ibu yang telah memberikan dorongan semangat dan dukungan baik secara moril maupun materiil demi terselesainya penulisan tesis ini. Tak lupa saya ucapkan terima kasih pula kepada teman-teman serta pihak-pihak lain yang telah membantu dengan sengaja ataupun tidak sengaja, sehingga tesis ini dapat terselesaikan.

Sebagai penutup kritik dan saran dari pembaca dengan senang hati saya harapkan, demi penyempurnaan tulisan penelitian ini. Penulis berharap semoga *Tesis* ini dapat berguna bagi penulis pribadi, pembaca dan almamater.

Semarang, Oktober 1999

Penulis



Indriana Widowati

NIM. C102940017

DAFTAR ISI

| | halaman |
|---|---------|
| HALAMAN JUDUL..... | i |
| HALAMAN PENGESAHAN..... | ii |
| HALAMAN MOTTO/PERSEMBAHAN..... | iii |
| ABSTRAKSI..... | iv |
| KATA PENGANTAR..... | vi |
| DAFTAR TABEL..... | xiii |
| DAFTAR GAMBAR..... | xiv |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | xv |
| BAB I. PENDAHULUAN | |
| 1.1 Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| 1.2 Perumusan Masalah..... | 6 |
| 1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian..... | 7 |
| BAB II. KAJIAN TEORI | |
| 2.1 Telaah Pustaka | |
| 2.1.1 Pemasaran dan Strategi | |
| Pemasaran..... | 9 |
| 2.1.2 Posisi-Posisi Strategis | |
| Didalam Pasar | |
| a. Strategi Pemimpin Pasar..... | 19 |
| b. Strategi Penantang Pasar..... | 22 |

| | |
|--|----|
| c. Strategi Pengikut Pasar..... | 26 |
| d. Strategi Penggarap Relung Pasar (Market Nicher)..... | 28 |
| 2.1.3 Penentuan Strategi Pemasaran... | 30 |
| 2.2 Penelitian Terdahulu..... | 33 |
| 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis..... | 35 |
| BAB III. METODE PENELITIAN | |
| 3.1 Jenis dan Sumber Data..... | 39 |
| 3.2 Metode Pengumpulan Data..... | 41 |
| 3.3 Tehnik Analisis | |
| 3.3.1 Analisis SWOT..... | 41 |
| 3.3.2 Tehnik Analisis..... | 51 |
| BAB IV. GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN | |
| 4.1 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan... | 54 |
| 4.2 Tujuan dan Misi Perusahaan..... | 55 |
| 4.3 Sumber Daya Manusia..... | 58 |
| 4.4 Bidang Pemasaran..... | 59 |
| 4.5 Bidang Produksi..... | 60 |
| 4.6 Promosi..... | 61 |
| 4.7 Orientasi Masa Yang Akan Datang..... | 62 |
| 4.8 Struktur Organisasi Perusahaan..... | 63 |
| 4.9 Trend Penggunaan Obat Etikal di Indonesia..... | 65 |

| | | |
|-----|---|----|
| | 4.10 Saluran Distribusi..... | 71 |
| BAB | V. ANALISIS POSISI PEMASARAN | |
| | 5.1 Analisis Faktor-Faktor Internal (Keku- atan dan Kelemahan) dan Eksternal (Pe- luang dan Ancaman) Perusahaan | |
| | 5.1.1 Dari Lingkungan Eksternal..... | 73 |
| | 5.1.2 Dari Lingkungan Internal..... | 74 |
| | 5.2 Analisis SWOT | |
| | 5.2.1 Analisis Kekuatan dan Kele- mahan..... | 76 |
| | 5.2.2 Analisis Peluang dan Ancaman... | 80 |
| | 5.2.3 Matrik SWOT Obat Etikal Kimia Farma..... | 86 |
| BAB | VI. FORMULASI STRATEGI | |
| | 6.1 Pilihan Strategi Pemasaran Produk Obat Etikal Kimia Farma..... | 88 |
| | 6.2 Implementasi Strategi | |
| | 6.2.1 Strategi Distribusi..... | 90 |
| | 6.2.2 Strategi Produk..... | 92 |
| | 6.2.3 Strategi Promosi..... | 93 |
| BAB | VII. PENUTUP | |
| | 7.1 Kesimpulan..... | 95 |
| | 7.2 Saran-Saran..... | 97 |

| | |
|---------------------------|-----|
| DAFTAR PUSTAKA..... | 99 |
| DAFTAR RIWAYAT HIDUP..... | 100 |

DAFTAR TABEL

| | halaman |
|--|---------|
| Tabel 1.1 Penjualan Total dan Penjualan Produk Obat Etikal Tahun 1991-1995..... | 5 |
| Tabel 1.2 Penjualan Menurut Produk di <i>PBF PT. Kimia Farma</i> Cabang Yogyakarta Tahun 1991-1995..... | 5 |
| Tabel 5.1 Nilai Tertimbang Variabel Internal.... | 77 |
| Tabel 5.2 Nilai Tertimbang Variabel Peluang.... | 81 |
| Tabel 5.3 Pendapatan per Kapita Tahun 1993-1995. | 82 |
| Tabel 5.4 Nilai Tertimbang Variabel Ancaman..... | 83 |

DAFTAR GAMBAR

| | halaman |
|---|---------|
| Gambar 2.1 Struktur Pasar Hipotesis..... | 30 |
| Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran Penelitian..... | 37 |
| Gambar 3.1 Matrik ETOP..... | 48 |
| Gambar 3.2 Matrik Posisi SWOT Perusahaan..... | 50 |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan..... | 63 |
| Gambar 4.2 Jalur Distribusi Obat Etikal PT. Kimia Farma..... | 72 |
| Gambar 5.1 Matrik ETOP Produk Obat Etikal PT. Kimia Farma..... | 85 |
| Gambar 5.2 Matrik Posisi SWOT Produk Obat Etikal PT. Kimia Farma..... | 87 |

DAFTAR GAMBAR

| | | halaman |
|------------|--|---------|
| Gambar 2.1 | Struktur Pasar Hipotesis..... | 30 |
| Gambar 2.2 | Kerangka Pemikiran Penelitian..... | 37 |
| Gambar 3.1 | Matrik ETOP..... | 48 |
| Gambar 3.2 | Matrik Posisi SWOT Perusahaan..... | 50 |
| Gambar 4.1 | Struktur Organisasi Perusahaan..... | 63 |
| Gambar 4.2 | Jalur Distribusi Obat Etikal PT. Kimia Farma..... | 72 |
| Gambar 5.1 | Matrik ETOP Produk Obat Etikal PT. Kimia Farma..... | 85 |
| Gambar 5.2 | Matrik Posisi SWOT Produk Obat Etikal PT. Kimia Farma..... | 87 |

Selama Semester II 1995..... 111

Lampiran C :

Tabel 1 : Perhitungan Bobot Variabel Internal Obat Etikal Kimia Farma.... 113

Tabel 2 : Perhitungan Nilai Variabel Internal Obat Etikal Kimia Farma.... 114

Lampiran D :

Tabel 1 : Perhitungan Bobot Variabel Peluang Produk Etikal Kimia Farma 116

Tabel 2 : Perhitungan Nilai Variabel Peluang Produk Etikal Kimia Farma 117

Tabel 3 : Perhitungan Bobot Variabel Ancaman Produk Etikal Kimia Farma.. 119

Tabel 4 : Perhitungan Nilai Variabel Ancaman Produk Etikal Kimia Farma.. 120

Lampiran E : Daftar Kuesioner..... 121

Lampiran F :

Tabel 1 : Peringkat Pabrik Farmasi (Sales Ethical Drug) Tahun 1991 s/d 1995 Dalam Prosentase 131

Lampiran G :

Tabel 1 : Proyeksi Rumah Tangga Menurut Propinsi/Pulau 1991-1995..... 132

Tabel 2 : Proyeksi Penduduk Menurut Pulau/Propinsi 1991-1995..... 133

Tabel 3 : PDRB Per Kapita Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Propinsi. 134.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini industri obat-obatan atau industri farmasi di Indonesia, dihadapkan pada berbagai kondisi yang dapat memberikan prospek dan sekaligus tantangan bagi pengembangan perusahaan yang ada di lingkungan tersebut. Faktor-faktor yang dapat memberikan prospek dan menimbulkan tantangan tersebut adalah seperti adanya regulasi dari pemerintah, adanya patent farmasi, peranan riset khususnya riset bioteknologi serta peranan industri farmasi kesehatan.

Pada umumnya industri farmasi mempunyai peranan yang besar dalam usaha mendukung peningkatan derajat kesehatan manusia. Tanpa adanya obat, maka pelayanan kesehatan tidak ada artinya. Karena itu perlu diusahakan secara terus menerus untuk meningkatkan mutu atau kualitas produk obat-obatan dan perlu melakukan inovasi-inovasi.

Bila dilihat dari populasi penduduk Indonesia yang tinggi, dan jumlah pabrik farmasi yang termasuk terbanyak di lingkungan ASEAN (sekitar 285 buah pada tahun 1990, dan

susut menjadi sekitar 200 buah pada tahun 1994) ternyata konsumsi obat di Indonesia masih cukup rendah, hanya US\$ 5 per kapita. Sementara Filipina sudah US\$ 14 per kapita, Malaysia US\$ 11,9 dan Singapura US\$ 41 (Kompas tanggal 5 Desember 1995, halaman 13). Konsumsi obat di Indonesia yang rendah ini justru menunjukkan adanya suatu indikasi bahwa peluang pasar untuk industri farmasi sebenarnya masih besar.

PT. Kimia Farma sebagai salah satu pabrik farmasi, berdiri sejak tahun 1817 dimulai dengan *NV Chemicalien Handel Rathkamp & Co.* Kimia Farma adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang dibentuk sebagai perusahaan perseroan pada tanggal 1 Juni 1971, bersamaan dengan masuknya modal asing (luar negeri) ke dalam perekonomian Indonesia.

Sebagai suatu industri farmasi PT. Kimia Farma dalam melaksanakan kegiatan usahanya memiliki berbagai macam unit usaha. Unit-unit usaha tersebut adalah di bidang produksi bahan baku (manufaktur) maupun obat jadi (formulasi), dan unit usaha pelayanan distribusi farmasi. Perusahaan nasional yang bisa memberi nafkah bagi tak kurang dari 6117 orang karyawan ini, memacu keberhasilannya dengan melakukan aktivitas pemasaran dan distribusi sendiri produknya melalui *Pedagang Besar*

Farmasi (PBF) maupun *apotek-apoteknya* yang tersebar luas di seluruh Indonesia. Produk-produk yang merupakan andalan PT. Kimia Farma antara lain :

- *Produk Etikal*, yang penjualannya melalui apotik dan rumah sakit.
- *Produk OTC*, yang dapat dijual bebas di super market, toko-toko obat, dan lain-lain.
- *Produk Lisensi*, yang merupakan produk hasil kerjasama dengan beberapa pabrik farmasi terkemuka di luar negeri.
- *Produk bahan baku*.
- *Produk Kontrasepsi Keluarga Berencana*, Cooper T.

Di samping produk-produk tersebut di atas, terdapat pula produk yang merupakan penugasan dari pemerintah yaitu obat-obatan narkotika.

Hasil penjualan dari segmen pasar obat etikal (pembelian obat harus dengan resep dokter) memberikan kontribusi penjualan cukup berarti bagi perusahaan, yaitu sekitar 60%, hasil penjualan dari segmen pasar obat Inpres 25%, dan sisanya hasil penjualan obat OTC (pembelian obat bebas, tanpa resep dokter) 10%, serta hasil penjualan dari obat Lisensi dan PBF Pihak-3 sebesar 5%.

Dalam upaya penyebaran, pemerataan dan peningkatan mutu pelayanan sebagai penjabaran dari *Sistem Kesehatan Nasional (SKN)*, PT. Kimia Farma sampai dengan tahun 1995 mempunyai 34 Pedagang Besar Farmasi (PBF), dan 137 apotik yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Salah satu PBF yang dimiliki PT. Kimia Farma adalah *PBF PT. Kimia Farma Cabang Yogyakarta*, yang mulai beroperasi sejak tanggal 1 Juni 1971. Wilayah pemasarannya meliputi Daerah Istimewa Yogyakarta ((DIY)), Magelang, Kebumen, dan Wonosari. Selain memasarkan produk-produk andalan dari PT. Kimia Farma sendiri, juga memasarkan produk dari PBF pihak ke-3. Adanya peluang pasar yang masih besar untuk industri farmasi, ternyata belum mampu dimanfaatkan secara baik oleh *PBF PT. Kimia Farma Cabang Yogyakarta*. Hal ini nampak pada hasil penjualan produk obat etikalnya, yang selama 5 tahun (1991-1995) cenderung belum dapat mencapai target yang diharapkan. Padahal hasil penjualan dari segmen pasar obat etikal seperti telah dikemukakan sebelumnya, memberikan kontribusi penjualan yang cukup berarti bagi perusahaan, yaitu sekitar $\pm 60\%$. Untuk lebih jelasnya lihat tabel 1.1 berikut ini :

TABEL 1.1
PENJUALAN TOTAL DAN PENJUALAN PRODUK ETIKAL
TAHUN 1991 - 1995
(Dalam Ribuan Rupiah)

| KETERANGAN | TARGET MINIMAL | | | | | REALISASI |
|-------------------------|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------------|
| | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | |
| Penjualan Total | 1.200.000 | 1.500.000 | 1.920.000 | 2.400.000 | 3.000.000 | Lihat pada Tabel 1.2. |
| Penjualan Produk Etikal | 720.000 | 900.000 | 1.150.000 | 1.440.000 | 1.800.000 | |

Sumber : PBF PT. Kimia Farma Cabang Yogyakarta, 1996

TABEL 1.2
PENJUALAN MENURUT PRODUK
PBF PT. KIMIA FARMA CABANG YOGYAKARTA
TAHUN 1991 - 1995
(Dalam Ribuan Rupiah)

| KETERANGAN | 1991 | | 1992 | | 1993 | | 1994 | | 1995 | |
|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|
| | Semester I | Semester II | Semester I | Semester II | Semester I | Semester II | Semester I | Semester II | Semester I | Semester II |
| Ethical | 342.226 | 405.079 | 324.696 | 502.973 | 343.878 | 557.983 | 685.718 | 681.508 | 782.745 | 781.251 |
| OTC | 73.705 | 85.475 | 88.795 | 113.687 | 90.646 | 145.280 | 132.720 | 157.272 | 97.124 | 163.875 |
| Narkotika | 20.168 | 20.170 | 19.248 | 12.276 | 23.362 | 20.441 | 21.000 | 21.967 | 15.691 | 28.636 |
| ASKES | 79.832 | 8.000 | 60.306 | 97.724 | 22.189 | 156.437 | 38.340 | 154.206 | 52.280 | 268.507 |
| Lisensi | 84.261 | 117.138 | 73.817 | 155.731 | 82.793 | 104.839 | 112.920 | 217.008 | 164.839 | 314.545 |
| PBF Pihak-3 | 36.852 | 41.183 | 40.362 | 56.833 | 60.430 | 78.325 | 55.299 | 78.636 | 58.562 | 81.939 |
| | 637.044 | 677.045 | 607.224 | 939.224 | 623.298 | 1.083.305 | 1.045.997 | 1.310.597 | 1.171.241 | 1.638.752 |
| TOTAL | 1.314.089 | | 1.546.448 | | 1.706.603 | | 2.356.594 | | 2.809.993 | |

Sumber : PBF PT. Kimia Farma Cabang Yogyakarta, 1996

Seperti terlihat pada tabel 1.2 bahwa hasil penjualan produk obat etikal mulai tahun 1991-1995, belum menunjuk-

kan hasil yang melebihi target minimal. Hanya pada tahun 1991 terlihat hasil penjualan dapat melebihi target yaitu sebesar Rp 747.305.000,- (Rp 342.226.000 + Rp 405.079.000) Sedangkan target minimalnya sebesar Rp 720.000.00,-. Berdasarkan kebijakan perusahaan dan pengalaman sebelumnya, penetapan target minimal tersebut di atas tidak terlalu tinggi. Hal ini terbukti pada tahun 1991 ada selisih plus sebesar Rp 27.305.000,-

Dari data tabel tersebut menunjukkan bahwa hasil penjualan produk etikal di *PBF PT. Kimia Farma Cabang Yogyakarta*, masih kurang baik atau belum bisa memperoleh hasil yang diharapkan. Oleh karena itu perlu *dianalisis* ~~XX~~ *Strategi Pemasaran Produk Obat Etikal* ~~XX~~ yang digunakan oleh *PBF PT. Kimia Farma Cabang Yogyakarta* tersebut, untuk menghasilkan Strategi Pemasaran yang tepat.

1.2 Perumusan Masalah

Sebagaimana telah diutarakan dalam latar belakang tersebut di atas bahwa hasil penjualan dari segmen pasar obat etikal memberikan kontribusi penjualan yang cukup berarti bagi perusahaan. Namun ternyata selama 5 tahun (1991-1995) operasinya, menunjukkan hasil penjualan yang belum bisa mencapai target minimal yang ditentukan. Maka

dari data tersebut, yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah :

- Bahwa target penjualan minimal belum tercapai.

Oleh karena itu untuk dapat menghasilkan strategi pemasaran yang tepat, maka penelitian tentang Analisis Strategi Pemasaran Produk Obat Etikal di PBF PT. Kimia Farma Cabang Yogyakarta perlu dilakukan. Dengan ruang lingkup pembahasan dalam penelitian adalah obat etikal produksi PT. Kimia Farma.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pemasaran yang dilakukan oleh *PBF PT. Kimia Farma Cabang Yogyakarta*, sedangkan secara khusus tujuan penelitian dapat dirinci sebagai berikut :

- a. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor intern (kekuatan dan kelemahan) dan ekstern (peluang dan ancaman) perusahaan.
- b. Untuk mengetahui posisi perusahaan melalui analisis SWOT pada *PBF PT. Kimia Farma Cabang Yogyakarta*.
- c. Untuk menyusun strategi pemasaran yang tepat.

1.3.2 Kegunaan

Melalui penelitian ini diharapkan agar :

- a. Dapat digunakan bagi pihak perusahaan sebagai satu alternatif dalam rangka meningkatkan penjualan dan market share, khususnya untuk produk obat etikal.
- b. Dapat digunakan bagi pihak perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam pemilihan strategi pemasaran yang tepat.

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Pemasaran dan Strategi Pemasaran

Konsep strategi pemasaran merupakan evaluasi dan antisipasi kebijakan strategis terhadap perkembangan lingkungan industri dan lingkungan bisnisnya. Setiap perusahaan harus menentukan mana strategi yang layak, ditinjau dari posisi dalam industri dan sasaran, peluang serta sumber daya yang ada. Para profesional pemasaran pada umumnya menyatakan bahwa sasaran semua strategi pemasaran adalah meningkatkan nilai tambah perusahaan melalui upaya strategik yang paling tidak memfokuskan pada tiga sasaran berikut :

- Meningkatkan rupiah dan volume penjualan.
- Pemeliharaan dan peningkatan market share.
- Menghasilkan tingkat profitabilitas yang memadai.

Atas dasar sasaran tersebut strategi pemasaran kemudian disusun dengan pilihan strategik yang berbeda tergantung pada filosofi bisnis yang dikembangkan. Ada perusahaan yang memilih fokus strategiknya pada peningkatan rupiah

dan volume penjualan, ada juga perusahaan yang memfokuskan pada profitabilitas, serta ada juga sementara perusahaan yang memfokuskan pada perluasan tingkat hegemoni pasar melalui kekuatan market share. Masing-masing strategi tersebut dapat berhasil dalam situasi yang tepat. Di samping itu penyusunan strategi sebagai upaya untuk mengetahui sedini mungkin *kekuatan dan kelemahan* sebagai faktor intern perusahaan, serta *peluang dan ancaman* sebagai faktor ekstern perusahaan, sehingga perusahaan dapat mengukur letak posisi bisnisnya.

Adapun unsur yang penting dan perlu mendapat perhatian adalah marketing mix strategi. Marketing mix yang populer disebut 4 P (Produk, Price, Place, Promotion), sampai saat ini masih relevan sebagai acuan untuk menyusun strategi pemasaran. Hal ini tidak dipungkiri mengingat perkembangan strategi pemasaran mengarah pada perkembangan konsep marketing mix. Untuk itu sesuai dengan tujuan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, berikut ini diperlukan pengkajian komponen marketing mix.

a. *Product Strategy*

Setiap produk sering mengikuti daur hidup seperti pengenalan, pertumbuhan, masa dan kemunduran. Pada saat

produk bergerak dari maturity ke decline, maka profit akan turun. Untuk memperoleh kembali keuntungan perusahaan harus dapat mengusahakan peremajaan (rejuvenating), atau mengganti dengan produk baru yang memenuhi kebutuhan pelanggan lebih baik. Pengenalan produk baru yang meliputi modifikasi/penyempurnaan produk dan merk-merk baru, memberikan potensi bagi perusahaan inovatif untuk mendapatkan posisi pasar yang relatif lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya, dan karena itu dapat menghasilkan return yang lebih baik pula.

Berdasarkan hasil penelitian *Booz, Allen dan Hamilton* pada tahun 1982, terhadap 700 perusahaan (60% perusahaan industri, 70% perusahaan barang konsumsi tahan lama, dan 20% perusahaan barang konsumsi tidak tahan lama), dikemukakan bahwa produk baru dapat meningkatkan pertumbuhan perusahaan sebesar 28% selama tahun 1976-1981. (G.L. Urban, 1993). Dalam survey yang sama khusus untuk perusahaan industri, *The Conference Board-New York* tahun 1986 menemukan bahwa 35% hasil yang didapat adalah dari peluncuran produk baru. Disamping itu berdasarkan hasil survey yang disponsori oleh *The Marketing Science Institute* menunjukkan bahwa 25% dari sales didapat dari peluncuran produk baru (Wind, Mahayyan, Bayless, 1990).

Disisi lain walaupun upaya peningkatan aktivitas pengembangan produk baru terus berlangsung, ternyata resiko kegagalan yang dialami cukup tinggi. *Crawford (Research Management, 1979)* menyimpulkan bahwa 20%-25% produk industri, dan 30%-35% produk konsumsi mengalami kegagalan dalam peluncuran produk barunya. *The Associates of National Advertisers* menemukan bahwa 27% perluasan produk lama gagal, 31% pengenalan merek baru gagal, dan 46% pengenalan atas kategori produk baru gagal. *Booz, Allen dan Hamilton 1982*, mengidentifikasi bahwa alasan yang prinsip atas kegagalan produk baru menitikberatkan pada profit jangka pendek, riset pasar yang tidak cukup, dan pengambilan keputusan yang terlambat. Sedangkan menurut *Urban 1991*, kegagalan produk baru disebabkan karena :

- Segmen pasar yang terlalu kecil.
- Kemampuan dan pengalaman dari masing-masing divisi :
tehnik, pemasaran, produksi dan keuangan kurang menghasilkan sinergi.
- Tidak mempunyai keunikan.
- Produk kurang berkualitas.
- Relatif kurang bermanfaat dalam persaingan.
- Saluran distribusi yang tidak cukup mendukung.

- Perubahan selera konsumen.
- Perubahan lingkungan.
- Peluncuran yang tidak efektif.
- Tidak cukup mendapatkan laba.
- Masalah organisasi.

The Conference Board, 1986 mengemukakan bahwa kunci sukses atas produk inovasi adalah keterlibatan para senior manajemen dalam setiap kebijakan dan aktivitas pengembangan produk. Adapun strategi produk yang digunakan untuk produk obat-obatan yang termasuk klasifikasi *Preference Product* adalah standar dalam jumlah dan jenis, kontrol kualifikasi, serta penelitian dan pengembangan. (*Journal of Marketing, July 1986*)

b. Price Strategy

b.1 Skimming Pricing

Agar dapat menutup biaya pengembangan produk maka dalam upaya menyaring pasar mula-mula perusahaan menetapkan harga yang tinggi, kemudian secara berangsur-angsur menurunkan harganya. Du Pont merupakan salah satu pelopor utama yang melaksanakan market skimming pricing. Setiap kali meluncurkan produk baru dimulai dengan harga yang tinggi, dan secara berangsur-angsur menurunkan harganya

untuk menarik segmen lain yang peka terhadap harga. Dengan cara ini Du Pont dapat menyaring jumlah pendapatan maksimum dari berbagai segmen yang ada dalam pasar. (Kotler, 1991) Skimming Pricing dapat dilakukan dengan 2 cara sebagai berikut :

- *Rapid Skimming Strategy*

yaitu strategi menyaring cepat, dengan cara menetapkan harga yang tinggi, dan promosi yang gencar untuk menerobos pasar.

- *Low Skimming Strategy*

yaitu strategi menyaring lambat, dengan harga mahal dan promosi yang rendah, gunanya untuk memperoleh laba tinggi dengan biaya promosi rendah.

b.2 Penetration Pricing

Untuk menyaring pasar yang lebih luas bagi produk baru, maka perusahaan menetapkan harga permulaan yang rendah. Tujuannya untuk menahan pesaing. Penetration Pricing juga dapat dilakukan dengan dua cara yaitu :

- *Rapid Penetration Strategy*

Strategi menerobos cepat dengan harga rendah dan promosi gencar, gunanya untuk memperoleh market share yang besar.

- *Low Penetration Strategy*

Strategi menerobos lambat dengan harga murah dan promosi rendah. Hal ini dipilih karena customer peka akan harga, tetapi kurang peka akan promosi.

b.3 Potongan Harga

Sebagian besar perusahaan biasanya membuat modifikasi terhadap harga dasarnya sebagai imbalan pada konsumen atas hal-hal tertentu, seperti misalnya pembelian dalam jumlah besar, dan pembelian pada musim sepi. Penghematan ini berarti berkurangnya biaya penjualan, penyimpanan di gudang, pemeliharaan, serta biaya angkutan. Potongan harga memberikan perangsang pada pelanggan untuk membeli dalam jumlah besar.

b.4 Quantity Discount

Menurut *Jeuland dan Shugan* merupakan mekanisme pembagian laba. Bila distributor menjual lebih maka biaya per unit menjadi berkurang, sebaliknya laba per unit menjadi lebih. (Marketing Science, 1983).

Price Strategy yang digunakan untuk *Preference Product* ditentukan oleh pasar. (Journal of Marketing, July 1986). Margin bisa dicapai bila perusahaan dapat melaksanakan strategi biaya rendah (low cost). Strategi harga

untuk membangun pasar dapat dilaksanakan melalui penetapan harga rendah untuk menciptakan penjualan, dan loyalitas pelanggan. (Nasahines-Marketing Science, 1989)

c. Place Strategy

Seperti elemen lainnya distribusi yang baik tidak menjamin sukses, tetapi distribusi tetap menentukan suksesnya perusahaan (Urban, 1993). Hal ini disebabkan tersedianya barang sangat dipengaruhi oleh sistem distribusi (Distributor, Whole Sales, Jobless, dan Retailer).

Penentuan saluran distribusi merupakan salah satu diantara keputusan manajemen yang paling penting dibidang pemasaran. Alasannya karena (Philip Kotler, 1988):

- Saluran yang dipilih sangat mempengaruhi tiap keputusan lain dibidang pemasaran. Keputusan mengenai periklanan dipengaruhi oleh tingkat kerja sama yang dapat diharapkan dari para penyalur. Contoh lain misalnya keputusan mengenai harga jual, tergantung dari apakah perusahaan akan menyalurkan hasil produksinya melalui beberapa penyalur tunggal atau sejumlah besar pedagang eceran.
- Saluran yang dipilih akan melibatkan perusahaan

dalam ikatan kewajiban yang relatif lama dengan perusahaan lain. Bila perusahaan telah menunjuk sebuah perusahaan dagang sebagai penyalur tunggal, maka perusahaan produsen tidak dapat lagi mengangkat penyalur lain di daerah penjualan yang sama.

Place strategy yang digunakan untuk produk obat-obatan yang termasuk klasifikasi *Preference Product* adalah intensive distribution. (Journal of Marketing, July 1986)

d. Promotion Mix Strategy

Promosi adalah suatu bentuk komunikasi yang melibatkan antara lain :

- Marketer

yaitu organisasinya, yang menjadi sponsor promosi.

- Message

yaitu informasi faktual, ajakan yang dikomunikasikan oleh sumber komunikasi.

- Medium

yaitu perantara komunikasi baik yang dilakukan secara langsung dalam bentuk personal selling, maupun mas-promotion.

- Market

yaitu sasarannya, arah komunikasi.

- Measurement

yaitu umpan balik (feed back) dari konsumen kembali kepada marketer.

Dalam situasi persaingan yang ketat menurut Deal tahun 1979 dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa, bagi perusahaan yang menekankan pada penguasaan market share akan beriklan lebih besar untuk mencapai sasarannya, dan meningkatkan iklannya dari waktu ke waktu secara monotonis. Sementara bagi perusahaan yang mementingkan maksimasi laba akan menurunkan iklannya juga secara monotonis dari waktu ke waktu, karena biaya iklan merupakan beban yang dapat mengurangi keuntungan sehingga harus diturunkan. Jadi hubungan iklan dengan laba seakan berkebalikan, jika iklan turun laba meningkat, dan sebaliknya jika iklan meningkat akan mengurangi laba.

Strategi promosi yang digunakan untuk *Preference Product* adalah (Journal of Marketing, July 1986) :

- Advertising : katalog, majalah, booklet, dan brosur,
- Sales promotion : hadiah, pembagian sampel, potongan

harga,

- Personal selling : presentasi penjualan, program insentif, sampel wiraniaga.

2.1.2. Posisi-Posisi Strategis Didalam Pasar

a. Strategi Pemimpin Pasar (Market Leader)

Dalam hal ini perusahaan diakui oleh industri yang bersangkutan sebagai pemimpin pasar. Karakteristik daripada *Market Leader* ini diantaranya adalah :
(Kotler,1993:422)

- Memiliki pangsa pasar terbesar (40%) dalam pasar produk yang relevan,
- Lebih unggul dari perusahaan lain dalam hal perubahan harga, pengenalan produk baru, cakupan saluran distribusi dan intensitas promosi,
- Menjadi titik pusat orientasi para pesaing (bisa ditantang, ditiru, atau dijauhi).

Perusahaan yang selalu ingin tetap nomer satu, tentu nya akan mengambil tindakan dan sikap untuk selalu mempertahankan kedudukannya dengan mengambil keputusan ketiga arah yaitu:

(1) Mengembangkan Pangsa Pasar Keseluruhan

Untuk memperluas dan mengembangkan pangsa pasar dapat digunakan cara sebagai berikut :

* Mencari Pemakai Baru, diantaranya meliputi:

- *Market Penetration Strategy*, yaitu dengan mencari orang yang belum menggunakan produk pada pasar lama,
- *New Market Strategy*, yaitu dengan mencari orang lain yang belum menggunakan produk yang bersangkutan,
- *Geographical Expantion Strategy*, yaitu dengan mencari lokasi baru.

* Kegunaan Baru

Pasar dapat diperluas dengan menemukan dan mengenalkan kegunaan baru dari suatu produk.

* Penggunaan yang lebih baik

Perusahaan meyakinkan masyarakat konsumen agar menggunakan produk lebih banyak pada setiap kesempatan. Hal ini dimaksudkan untuk pengembangan pasar.

(2) Mempertahankan Pangsa Pasar

Perusahaan yang dominan tetap terus melindungi usahanya secara terus menerus dari pesaingnya dengan

(3) Memperluas Pangsa Pasar

Pemimpin pasar dapat berkembang dengan jalan meningkatkan pangsa pasarnya. Strategi yang perlu digunakan dalam hal ini adalah:

a. Kemungkinan terjadinya anti trust.

Pesaing iri cenderung akan menuduh perusahaan melakukan monopoli.

b. Biaya Ekonomis.

Biaya tambahan untuk memperoleh tambahan pangsa pasar seringkali meningkat dengan cepat, sehingga mengikis keuntungan perusahaan.

c. Adanya kemungkinan perusahaan mengambil strategi bauran pemasaran yang keliru dalam upaya memperoleh pangsa pasar yang lebih tinggi.

b. Strategi Penantang Pasar (*Market Challenger*)

Strategi ini dilakukan oleh perusahaan yang secara konstan mencoba memperbesar pangsa pasar mereka, yang langsung berhadapan dengan market leader. Karakteristik dari *Market Challenger* ini adalah: (Kotler, 1993:437)

- Merupakan perusahaan besar menduduki urutan *runner-up* atau penyusul (*trailing firm*),
- Selalu berupaya menemukan kelemahan pihak market

leader dan pesaing-pesaingnya dalam suatu usaha yang gencar merebut pangsa pasar,

- Memusatkan upaya pada tindakan mengambil alih perusahaan-perusahaan yang lemah.

Beberapa strategi Penyerangan yang dapat digunakan oleh Penantang Pasar (Market Challenger) adalah:

(1) Menetapkan Sasaran Strategi dan Menentukan Lawan.

Lawannya market leader atau perusahaan dibawahnya.

- a. Market Leader pilihan beresiko tinggi ini dengan menyerang pemimpin pasar banyak menghasilkan, jika sang pemimpin bukanlah pemimpin sejati dan ternyata tidak memenuhi kebutuhan konsumen, dan ketidak-puasan mereka.
- b. Perusahaan yang tidak berjalan dan kekurangan dana diambil alih perusahaannya.
- c. Perusahaan kecil dan regional yang kekurangan dana dikuasai untuk merebut konsumen dari pesaing.

(2) Memilih Strategi Penyerangan

Strategi ini merupakan usaha untuk merebut sesuatu yang dimiliki lawan, tentunya dengan tujuan yang pasti dicapai dan memiliki sikap

superior dibandingkan lawan. Strategi penyerangan yang harus dipilih adalah:

a. *Frontal Attack* (serangan depan), yaitu dengan menyerang langsung kekuatan lawan siapa yang menang tentunya yang memiliki kekuatan dan daya tahan yang paling besar. Usaha ini dengan menandingi produk pesaing dengan menambah model, dan menurunkan harga.

b. *Flanking Attack* (serangan menyamping), daerah yang akan diserang adalah daerah samping, dan kelemahan-kelemahan lawan yang sering dijadikan sasaran penyerangan antara lain:

- segmen pasar yang terabaikan atau kurang diperhatikan,
- daerah geografis dimana lawan memiliki pangsa pasar yang lebih kecil,
- situasi dimana kualitas dan kinerja produk lawan kurang baik dan peluang untuk menarik para pelanggan yang mengutamakan aspek kualitas untuk beralih ke perusahaan lain,
- situasi dimana pelayanan pelanggan lawan kurang baik.

c. *Encircle Attack* (serangan mengepung), strategi

ini merupakan kebalikan dari serangan menyamping dan merupakan usaha menembus pasar lawan dengan memiliki sumber daya yang lebih ideal, memiliki kelebihan seperti yang ditawarkan oleh pesaing.

d. *Bypass Attack* (serangan lintas),

serangan ini dilakukan secara tidak langsung dengan cara melintasi lawan dan menyerang pasar yang lebih lemah untuk memperluas basis sumber daya. Serangan ini dapat menggunakan beberapa cara yaitu:

- diversifikasi ke produk-produk yang tidak berkaitan.
- diversifikasi ke pasar geografis yang baru,
- meloncat ke teknologi baru untuk mengganti produk yang sudah ada.

e. *Guerilla Attack* (serangan gerilya),

serangan ini biasanya dilakukan perusahaan kecil melawan perusahaan besar. Prinsip serangan ini adalah strategi gerilya HIT dan RUN dengan tujuan mengganggu dan mengacau lawan dan akhirnya memperoleh tempat berpijak yang tepat. Tindakan itu diantaranya memotong harga secara selektif,

mengganggu persediaan, membajak eksekutif, kejutan promosi yang selektif.

Secara singkat, serangan yang spesifik bagi *market challenger* adalah:

- Strategi memotong harga,
- Strategi produk murah,
- Strategi inovasi produk,
- Strategi pengembangbiakan produk,
- Strategi penyempurnaan pelayanan,
- Strategi inovasi distribusi,
- Strategi penekanan biaya,
- Promosi yang intensif.

(Sumber: Kotler, 1993)

c. Strategi Pengikut Pasar (Market Follower)

Melalui strategi ini, perusahaan yang hanya puas dengan penyesuaian diri terhadap kondisi pasar.

Karakteristik *Market Follower* yaitu sebagai berikut:

(Kotler, 1993)

- Selalu mencoba menonjolkan ciri khasnya kepada pasar sasaran seperti lokasi, pelayanan, keunggulan produk dan sebagainya,
- Meniru produk-produk yang dihasilkan oleh market

leader maupun market challenger,

- Akan memperoleh laba tinggi karena tidak menanggung beban pengeluaran inovasi baru.

Walaupun sebagai peniru, market follower tetap menjalankan strateginya untuk mempertahankan konsumennya dan memperoleh tambahan pelanggan, juga merumuskan strategi pertumbuhan perusahaan serta berupaya agar tidak mengundang balasan dengan perusahaan yang lain. Strategi yang bisa dilakukan oleh market follower antara lain:

- a. *Cloner*, Counterfieter (penjiplak) dari produk market leader. Bersifat parasitik, karena mendompleng ketenaran market leader. Biasanya pemimpin pasar memerangi cloner, sebab produknya dibajak mentah-mentah.
- b. *Imitator*, pemalsu dari produk market leader tetapi masih mempunyai perbedaan dalam hal kemasan iklan, dan harga. Pemimpin pasar tidak keberatan dengan imitator sepanjang imitator tidak menyerangnya secara agresif.
- c. *Adapter (pengadaptasi)*, yaitu produk yang ditiru sudah diimprovisasi dan memilih menjual di pasar yang berbeda untuk menghindari konfrontasi langsung

dengan pemimpin pasar.

d. Strategi Penggarap Relung Pasar (Market Nicher)

Dalam strategi ini perusahaan mengkhususkan diri melayani sebagian pasar yang diabaikan perusahaan besar, dan menghindari bentrok dengan perusahaan besar. Karakteristik yang dimiliki *Market Nicher* antara lain:

- a. Berspesialisasi secara geografis,
- b. Merupakan perusahaan yang daya beli dan ukurannya cukup besar agar bisa menguntungkan.
- c. Memiliki ketrampilan dan sumber daya memadai untuk memenuhi kebutuhan celah pasar tersebut secara efektif.

Strategi market nicher ini adalah spesialisasi dan perusahaan harus mempunyai keahlian khas dalam hal pasar, konsumen, serta produk. Ada beberapa pengkhususan yang dapat dipilih dalam market nicher ini yaitu:

1. *Spesialisasi Pemakai Akhir*, perusahaan mengkhususkan diri dalam memenuhi kebutuhan satu macam konsumen akhir saja.
2. *Spesialis Tingkat Vertikal*, perusahaan mengkhususkan diri pada beberapa tingkat vertikal dalam

- rantai produksi sampai distribusi.
3. *Spesialis Ukuran Pelanggan*, perusahaan mengkonsentrasikan usaha pada penjualan kepada konsumen yang berskala kecil sedang, atau besar.
 4. *Spesialis Pelanggan Khusus*, perusahaan membatasi pelayanan hanya pada satu atau beberapa perusahaan/pelanggan tertentu.
 5. *Spesialis Geografi*, perusahaan hanya melayani atau menjual kepada wilayah tertentu.
 6. *Spesialis Produk atau Lini Produk*, perusahaan hanya membuat satu produk atau lini produk saja.
 7. *Spesialis Sifat Produk*, perusahaan membatasi diri hanya memproduksi jenis produk tertentu.
 8. *Spesialis Pesanan*, perusahaan hanya membuat produk berdasarkan pesanan.
 9. *Spesialis Mutu/Harga*, perusahaan hanya beroperasi untuk kelas bawah atau kelas atas saja, atau melayani konsumen berpenghasilan tinggi dengan menawarkan produk-produk prestise. Sebaliknya dapat pula konsumen kelas bawah dengan menawarkan produk-produk murah yang kualitasnya lumayan baik.
 10. *Spesialis Jasa*, perusahaan memasarkan satu atau

beberapa jasa yang tidak disediakan perusahaan lain.

* *Spesialis Saluran*, perusahaan hanya melayani satu saluran distribusi.

Posisi-posisi strategis di atas akan banyak membantu dalam proses pengambilan keputusan bisnis, yang pada gilirannya kemudian akan membentuk perilaku perusahaan didalam industri. Di samping itu posisi-posisi tersebut menjadi dasar untuk membangun dan mempertahankan posisi kompetitif. Untuk lebih jelasnya *Klasifikasi Pesaing* dalam pangsa pasar dapat terlihat pada gambar berikut:

Gambar: 2.1
Struktur Pasar Hipotesis

| | | | |
|----------------|-----------------|----------------|------------------------|
| 40% | 30% | 20% | 10% |
| Pemimpin Pasar | Penentang Pasar | Pengikut Pasar | Penggarap Relung Pasar |

Sumber: Philip Kotler, 1993:423

2.1.3 Penentuan Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran merupakan bagian dari

strategi perusahaan, dimana strategi perusahaan merupakan garis besar haluan perusahaan. Sedangkan strategi pemasaran merupakan usaha untuk: (Sukanto Reksohadiprodjo, 1993:12)

- menetapkan tujuan operasional pemasaran untuk setiap sasaran pasar,
- menetapkan kebijaksanaan dan taktik memanfaatkan sumber daya pemasaran untuk mencapai tujuan,
- mendesain organisasi pemasaran,
- implementasi kegiatan yang telah direncanakan.
- menilai dan mengawasi kegiatan yang dilaksanakan menuju sasaran yang diinginkan.

Oleh karena itu jelas bahwa proses perencanaan strategi pemasaran sangat penting, jika kita mempertimbangkan lingkungan yang kian keras dan komplek pada tempat perusahaan-perusahaan beroperasi. Beberapa faktor-faktor eksternal dan internal berinteraksi dalam cara yang sangat komplek untuk mempengaruhi kemampuan kita mencapai market share yang diharapkan. Dalam hal ini diperlukan pengkajian-pengkajian seperti mengkaji usaha-usaha perusahaan, kekuatan dan kelemahan perusahaan, mengkaji harapan-harapan dari pemilik, karyawan dan langganan serta lingkungan eksternalnya.

Perusahaan dapat menjelaskan lebih lanjut mengenai tujuan perusahaan, misalnya: mementingkan inovasi, kedudukan di pasaran, produktivitas, memanfaatkan sumber daya keuangan dan fisik, pengembangan manajemen, memperbaiki kerja dan sikap karyawan serta tanggung jawab pada karyawan, di samping meningkatkan keuntungan. Dengan demikian dapat menilai kegiatan alternatif apa yang dapat dilaksanakan. Misalnya dalam segi pemasaran perlu dilihat berbagai alternatif, yang diantaranya adalah (a) di pasar sekarang dapat dilakukan: penetrasi pasar bagi produk yang ada, atau pengembangan pasar di pasar yang baru, (b) untuk produk yang baru: di pasar sekarang perlu pengembangan produk, dan di pasar baru perlu diversifikasi. Dalam hal ini *Rangka Dasar Keputusan Manajemen Pemasaran* dapat dilihat pada gambar: 1, lampiran A.

Sedangkan pada gambar: 2, lampiran A menunjukkan langkah-langkah penting dalam pembuatan perencanaan strategi pemasaran. Dimana beberapa bagian tugas harus diselesaikan pada setiap tahap. Setiap kotak pada *pohon* berkaitan dengan sejumlah alat dan tehnik pemasaran, maka tugas berikutnya adalah mengalokasi-

kan teknik-teknik ini pada setiap tahap penting di dalam proses. Misalnya untuk menghasilkan rencana pemasaran strategis dengan melakukan audit, maka langkah yang harus dilakukan adalah melakukan Analisis SWOT, dimana dalam melakukan analisisnya menilai kekuatan dan kelemahan, menilai peluang dan ancaman, serta menilai daya tarik pasar. Untuk menilai kekuatan, kelemahan, serta peluang dan ancaman, ditentukan oleh KFS (Kunci Faktor Sukses atau faktor penting bagi keberhasilan), dan memberi nilai faktor-faktor tersebut. Sedangkan menilai daya tarik pasar dengan menentukan faktor-faktor daya tarik pasar dan memberi nilai pada faktor-faktor tersebut.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu mengenai perusahaan farmasi di Indonesia telah dilakukan oleh :

- Gregorius Anggana.

Judul Evaluasi Strategi Pemasaran PT. Phapros Semarang (Laporan Internship-1991).

Penelitian ini membahas permasalahan dalam industri farmasi yaitu pemasaran jenis obat OTC, khususnya produk Pehacimin (vitamin C) produksi PT. Phapros

Semarang. Responden yang dipilih oleh peneliti yaitu 35 buah toko obat yang ada di Kotamadia Semarang. Obat OTC adalah jenis obat yang dijual bebas di toko-toko obat, apotik super market dan lain-lain, tanpa menggunakan resep dokter.

Kesimpulan yang diambil adalah : dalam memasarkan produk obat OTC ternyata peranan toko obat adalah dominan sehingga perlu dipertimbangkan aspek-aspek seperti informasi obat OTC, detailer, periklanan obat, distribusi, dan hubungan dengan masyarakat.

- Ferry Wattimury.

Judul Pengembangan Sistem Informasi Ketersediaan Obat Untuk Meningkatkan Pelayanan di Rumah Sakit (Tesis S₂ - 1993).

Penelitian ini membahas ketersediaan obat (tanpa melihat jenisnya) di Rumah Sakit, sebagai upaya untuk meningkatkan mutu pelayanan.

Kesimpulan yang diambil adalah peranan sistem informasi sangat dominan untuk menjaga ketersediaan obat dalam upaya meningkatkan pelayanan di Rumah Sakit.

Penelitian yang dilakukan oleh Gregorius Anggana

dibatasi pada pemasaran obat OTC (Over The Counter), khususnya produk vitamin C (Pehacimin) produksi dari PT PHAPROS, dengan responden 35 toko obat. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Ferry Wattimury lebih menitik beratkan pada sistem informasi bukan pada jenis produknya. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan, dengan harapan dapat melengkapi penelitian sebelumnya, yang membahas strategi pemasaran produk obat ethical di *PBF PT. Kimia Farma Cabang Yogyakarta*.

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Secara umum Perumusan Strategi Pemasaran dapat digunakan seperti yang terlihat pada gambar : 3, lampiran A. Dimana dalam melakukan proses penentuan/pemilihan Strategi Pemasaran kita tidak bisa terlepas dari *tujuan dan misi perusahaan*. Di samping itu dalam memformulasikan suatu strategi pemasaran kita harus terlebih dahulu melakukan analisis dan diagnosa lingkungan bisnisnya, baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal. Yang mana pada *lingkungan eksternal* terdapat *peluang dan ancaman* yang bisa mempengaruhi bisnis kita, dan pada *lingkungan internal* mempunyai kekuatan dan kelemahan. Setelah melakukan analisis dan mendiagnosa lingkungan melalui

variabel-variabel kunci keberhasilan, maka dapat ditentukan *alternatif-alternatif strategi* dan sekaligus dilakukan pemilihan daripada alternatif tersebut. Kemudian ditemukan *strategi terpilih*, yang diteruskan suatu *implementasi*. Terakhir dilakukan pengawasan (kontrol) dan evaluasi terhadap pelaksanaan daripada strateginya.

Mengacu pada konsep Penyusunan Perumusan Strategi Pemasaran seperti pada gambar 3, lampiran A, maka dalam pemecahan/penyelesaian permasalahan penelitian ini Kerangka Pemikiran yang diusulkan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Menganalisis dan mendiagnosa faktor-faktor lingkungan eksternal, seperti: persaingan, pertumbuhan pasar, peraturan pemerintah, perubahan teknologi yang mempengaruhi bisnis farmasi produk PT. Kimia Farma, untuk mengetahui tentang peluang dan ancaman yang ada.
- b. Menganalisis dan mendiagnosa faktor-faktor lingkungan internal, khususnya pada bidang pemasaran yang telah digunakan oleh *PBF PT. Kimia Farma* cabang Yogyakarta.
- c. Menyusun beberapa alternatif strategi pemasaran.
- d. Melakukan pemilihan alternatif-alternatif strategi pemasaran.
- e. Melakukan rekomendasi melalui strategi pemasaran yang

terpilih sebagai usulan dari penelitian yang telah dilakukan.

Kerangka pemikiran tersebut secara sederhana dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar: 2.2
Kerangka Pemikiran Penelitian



Sumber: Kerangka yang diolah untuk penelitian

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap penjualan produk obat etikal di *PBF PT. Kimia Farma* cabang Yogyakarta, terlihat pada : distribusi produk, pelayanan, persaingan dan daya beli konsumen, serta sosial budaya.

Maksud dari dilakukannya analisis dan diagnosis adalah menunjuk pada penentuan posisi bisnis perusahaan, baik dilihat pada aspek eksternal maupun internal. Dari analisis posisi tersebut di atas, dapat ditemukan keunggulan-keunggulan kompetitif dan dirumuskan strategi yang tepat.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

3.1.1 Jenis Data

Data yang dikumpulkan dapat dikelompokkan menjadi data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati, dicatat untuk pertama kalinya.
(Marzuki 1989:55)

Data primer ini meliputi :

1. Kebijakan manajemen untuk pelayanan kepada pelanggan.
2. Kebijakan manajemen untuk persyaratan dan fasilitas.
3. Lingkungan kerja perusahaan.
4. Proses pemesanan produk dan dokumen-dokumen yang diperlukan.

b. Data Sekunder

Data Sekunder yaitu data yang diperoleh bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti.

(Marzuki 1989:55)

Data yang diperoleh antara lain adalah :

1. Market Share produk obat etikal.
2. Laporan hasil penjualan.
3. Harga yang ditetapkan.
4. Jumlah dan jenis variasi produk.

3.1.2 Sumber Data

Dalam pengumpulan ini, baik data primer maupun data sekunder berasal dari para responden yang terdiri dari : pimpinan/manajer, staf/pegawai operasional, detailer yang ada di lingkungan penelitian pada *PBF PT. Kimia Farma* cabang Yogyakarta. Sebagai populasi dalam penelitian ini adalah semua responden yang ada di dalam dan di luar lingkungan *PBF PT. Kimia Farma* cabang Yogyakarta, seperti: para pesaing, para detailer, dokter dan apotik.

1. Sampel untuk pesaing diambil secara random sebanyak 4 perusahaan.
2. Sampel untuk responden detailer, dan para dokter serta apotik, diambil secara random sebanyak 20 orang.
3. Sampel untuk responden konsumen diambil secara random sebanyak 30 orang.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data baik data primer dan data sekunder dalam penelitian ini adalah :

1. *Wawancara (interview)* yaitu dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner) kepada pimpinan/manajer dan wakil, staf/pegawai operasional, detailer, dokter serta apotik di lingkungan penelitian.

3.3 Teknik Analisis

3.3.1 Analisis SWOT

Untuk membuat atau menentukan sasaran, dan strategi-strategi yang akan diambil, diperlukan analisis yang mendalam serta menyeluruh pada lingkungan *PBF PT. Kimia Farma* cabang Yogyakarta, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal, yaitu dengan menggunakan Alat Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*). Alat analisis ini berpedoman pada konsep dasar bahwa di dalam perusahaan ada dua titik pandang yang selalu harus menjadi pusat perhatian manajemen yaitu bidang-bidang yang pada dasarnya dalam kendali manajemen dan di luar kendali manajemen.

Analisis ini merupakan salah satu metoda analisis yang secara proporsional bisa membantu memahami posisi manajerial. Salah satu cara untuk menggambarkan analisis SWOT secara lebih konklusif adalah dengan menggambarkan Identifikasi SWOT kedalam suatu diagram SAP dan ETOP

=> Matrik SAP

Matrik ini dapat digunakan untuk mengdiagnosa kekuatan dan kelemahan yang menjadi pusat perhatian manajemen perusahaan, atas dasar Faktor Kunci Sukses Internal yang dimiliki. Sebagai contoh Faktor Kunci Sukses pemasaran perusahaan dapat ditentukan, misalnya: (Kotler, 1993: 70)

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| 1. Kualitas produk | 6. Penjualan tatap muka |
| 2. Kualitas pelayanan | 7. Kemasan |
| 3. Image merk | 8. Publitas |
| 4. Harga | 9. Promosi penjualan |
| 5. Daftar harga | 10. Potongan harga |

Atas dasar Faktor Sukses diatas dapatlah disusun matrik dengan prioritas, bobot, dan skala penilaiannya dalam hubungannya dengan pesaing.

Sebagai contoh lihat diagram dibawah ini:

Analisis Posisi Persaingan Strategik
Perusahaan : PBF PT. Kimia Farma Yogyakarta
Terhadap Pesaing : PT. Rajawali Yogyakarta

| FKS | | N i l a i | | | | | B x N |
|-----------------|-------|-----------|---|---|---|---|-------|
| | Bobot | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Kualitas produk | | | | | | | |
| Pelayanan | | | | | | | |
| Image Merk | | | | | | | |
| Harga | | | | | | | |
| Daftar Harga | | | | | | | |
| Potongan Harga | | | | | | | |
| Promosi Penj. | | | | | | | |
| Penj Tatap muka | | | | | | | |
| Kemasan | | | | | | | |
| Publisitas | | | | | | | |
| T o t a l | | | | | | | |

Melalui bantuan diagram tersebut, manajemen dapat menentukan Posisi Persaingan Strategik Perusahaan. Pada umumnya setiap perusahaan menempati posisi bersaing yang berbeda-beda. *Arthur D Little*, yang bergerak di bidang konsultan manajemen menyimpulkan bahwa dalam suatu industri perusahaan dapat menduduki salah satu dari enam posisi strategik, yaitu:

- (1) Posisi persaingan unggul (Dominan).
- (2) Posisi persaingan kuat (Strong).
- (3) Posisi persaingan mendukung (Favourable).
- (4) Posisi persaingan bertahan/sedang (Tanable).

(5) Posisi persaingan lemah (Weak).

(6) Posisi persaingan tanpa harapan (Avoid).

Untuk menentukan kedalam posisi persaingan tersebut, maka dapat dipergunakan interval (i) sebagai berikut:

$$i = (\text{nilai max} - \text{nilai min}) / \text{jumlah klasifikasi posisi}$$

dimana:

i : nilai interval

nilai max : nilai maksimal dari skala 1 s/d 5 = 5

nilai min : nilai minimal dari skala 1 s/d 5 = 1

jumlah klasifikasi posisi persaingan posisi ada = 6

Jadi :

$$i = (5-1) / 6$$

$$i = 4/6$$

$$i = 0,67$$

Sehingga dalam penentuan kelompok posisi persaingan dapat dihitung sebagai berikut:

| Posisi Persaingan | Interval |
|-------------------|-------------|
| * Avoid | 1 - 1,67 |
| * Weak | 1,68 - 2,35 |
| * Tanable | 2,36 - 3,03 |
| * Favourable | 3,04 - 3,71 |
| * Strong | 3,72 - 4,39 |
| * Dominan | 4,40 - 5,00 |

Responden yang digunakan untuk menghitung Bobot dan Skala Variabel Internal adalah dokter dan apotik dengan diambil sampel secara random sebanyak 30 orang.

Setelah dilakukan survey dengan menyebarkan kuesioner kepada responden dengan jumlah sampel yang telah ditentukan, maka penentuan bobot skala seperti terlihat pada lampiran C Tabel 1 dan Tabel 2. Adapun analisis SAP (variabel internal) secara kuantitatif dapat dihitung melalui langkah-langkah sebagai berikut :

- (1) Mengidentifikasi variabel-variabel yang menjadi kekuatan dan kelemahan.
- (2) Memberi bobot dari masing-masing variabel tersebut, sesuai dengan hasil survey yang dilakukan.
- (3) Memberi nilai atas variabel-variabel tersebut, berdasarkan hasil survey.
- (4) Menentukan Nilai Tertimbang dengan mengalikan Bobot

dan Nilai dari masing-masing variabel.

(5) Terakhir menjumlahkan Nilai Tertimbang tersebut dari keseluruhan variabel.

=> **Matrik ETOP**

Dengan pendekatan ini, setiap perusahaan dinilai berdasarkan dua variabel, yaitu:

1. *Environmental Opportunities*, untuk menyusun EOE (*Environmental Opportunities Element*). Elemen yang dapat diidentifikasi yaitu antara lain: (Kotler, 1993: 66)
 - a. Inovasi produk.
 - b. Pertumbuhan pasar.
 - c. Daya beli konsumen.
 - d. Persaingan.
 - e. Sosial budaya.
 - f. Hubungan baik dengan pelanggan.
2. *Environmental Threats*, untuk menyusun ETE (*Environmental Threats Element*). Elemen-elemen yang dapat diidentifikasi adalah: (Kotler, 1993: 66)
 1. Reaksi pesaing.
 2. Perang promosi.
 3. Pesaing baru masuk.
 4. Peraturan Pemerintah.
 5. Perubahan teknologi.

Sebagai contoh adalah sebagai berikut :

Environmental Opportunity

| EOE | Bobot | Nilai | Nilai Tertimbang |
|--|-------|-------|------------------|
| Inovasi produk Pertumbuhan pasar Daya beli konsumen Persaingan Sosial budaya Hubungan baik dengan pelanggan | | | |
| | | | |

Environmental Threat

| E T E | Bobot | Nilai | Nilai Tertimbang |
|---|-------|-------|------------------|
| Reaksi pesaing Pesaing baru masuk Perang promosi Peraturan Pemerintah Perubahan teknologi | | | |
| | | | |

Berdasarkan analisis yang dilakukan, matrik ETOP perusahaan dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 3.1
Matrik ETOP

| | | | | |
|-------------------|---|--|---------------------|---|
| PELUANG SUKSES | 5 | Usaha Ideal | Usaha Spekulatif | |
| | 3 | Usaha Dewasa | Usaha Gawat | |
| | | 1 | 3 | 5 |
| | | RENDAH TINGKAT ANCAMAN/ RESIKO GAGAL TINGGI | | |

Responden yang dipakai dalam penghitungan Bobot dan Nilai untuk masing-masing variabel dalam penggunaan sampel dapat dikelompokkan sebagai berikut :

- 1 Penghitungan Bobot Variabel Eksternal, baik elemen ancaman maupun elemen peluang adalah :

Para Pesaing (dari 4 perusahaan) = 4 orang

Para Detailer, dokter dan apotik sebanyak = 20 orang

Jumlah responden penghitungan BOBOT-ETOP 24 orang

- 2 Sedangkan khusus untuk pemberian Nilai dipakai responden dari 4 perusahaan pesaing sebanyak 4 orang. Hal ini dilakukan karena dianggap pendapat mereka lebih mengetahui dibanding dengan 20 responden yang lainnya.

Sedangkan penghitungan secara kuantitatif Variabel Eksternal dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- (1) Mengidentifikasi elemen-elemen yang merupakan peluang dan ancaman.
- (2) Melakukan pembobotan dari masing-masing elemen tersebut.
- (3) Melakukan penilaian atas elemen-elemen tersebut.
- (4) Menghitung Nilai Tertimbang dengan mengalikan Bobot dan Nilai dari elemen-elemen yang ada.
- (5) Menjumlahkan Nilai Tertimbang keseluruhan elemen-elemen tersebut.

=> Matrik SWOT

Setelah dilakukan penelitian terhadap analisis SAP dan ETOP, maka langkah berikutnya dapat disajikan suatu Matrik/Kuadran untuk menggambarkan alternatif kebijakan atau pemilihan strategi yang bisa diserahkan kepada perusahaan. Salah satu Matrik/Kuadran yang dapat digunakan sebagai pilihan strategi ini adalah Matrik ADL. Matrik ini yang pertama kali dikembangkan oleh Arthur D'Little yang terdiri dari 16 sel, kemudian dalam perkembangannya menjadi 20 sel dan 24 sel.

Matrik ini mengkombinasikan perhitungan ETOP (*Environment Threat and Opportunities Profile*) dan SAP (*Strategy Advantage Profile*). ETOP merupakan perhitungan antara elemen peluang dan ancaman yang dipakai untuk menentukan daur hidup industri sebagai sumbu horisontal yang terdiri dari: embrionic/bisnis-spekulatif, growth/bisnis-ideal, maturity/bisnis-dewasa, dan aging/bisnis-gawat. Sedangkan SAP merupakan perhitungan kekuatan dan kelemahan yang dicerminkan oleh Key Success Factor, merupakan faktor yang berperan dalam posisi persaingan strategik. Dengan demikian Matrik ADL ini juga bisa disebut Matrik SAP-ETOP, yang bila digambarkan adalah sebagai berikut :

Gambar : 3.2
Matrik Posisi SWOT Perusahaan

| SAP | ETOP | Ideal Busines | Mature Busines | Spekulatif Busines | Trouble Busines |
|------------|----------|------------------|-------------------|-----------------------|--------------------|
| Dominan | Position | I | I | I | I |
| Strong | Position | I | I | I | I |
| Favourable | Position | I | I | I | D |
| Tenable | Position | I | I | D | D |
| Weak | Position | I | D | D | D |
| Avoid | Position | D | D | D | D |

3.3.2 Teknik Analisis

Atas dasar Faktor Kunci Sukses (FKS) tersebut, baik variabel SAP dan ETOP kemudian disusun prioritas, bobot, serta skala penilaian dengan dibantu menggunakan tabel/diagram.

Pemberian Skor Bobot dan Skala Variabel

Untuk pemberian Bobot dan Nilai menggunakan Survey langsung dengan teknik tabulasi sederhana melalui pengukuran sikap (Direct Response Attitude Scale) dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Hal ini untuk menghindari pengaruh subyektivitas dalam pemberian Bobot dan Nilai dari setiap variabel-variabelnya. Skor yang digunakan untuk jawaban pertanyaan responden dalam pemberian Bobot dan Nilai adalah dengan menggunakan 'Skor Skala Likert' yaitu skor 1 sampai 5. Karena skor ini dipandang memiliki Bobot pertanyaan yang berbeda, maka sebagai faktor penimbang dapat dipakai koefisien skor faktor yang diperoleh analisis faktor.

Sebelum penilaian dilakukan, masing-masing indikator ditentukan terlebih dahulu Bobotnya. Seluruh indikator memiliki bobot total sebanyak satu atau seratus persen.

Adapun teknik penyusunan skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Metode Perbedaan Semantik*. (Masri

Singarimbun, 1987:119) Dimana Skala Perbedaan Semantik ini berusaha mengukur arti obyek atau konsep bagi seorang responden. Responden diminta untuk menilai suatu obyek atau konsep pada suatu skala yang mempunyai dua ajektif yang bertentangan. Skala bipolar ini mengandung unsur :

- evaluasi : bagus-buruk, berguna-tidak berguna, jujur-tidak jujur, bersih-kotor, bermanfaat-tidak bermanfaat, dan lain-lain.
- potensi : besar-kecil, kuat-lemah, berat-ringan.
- aktivitas : aktif-pasif, cepat-lambat, panas-dingin.

Sebagai contoh adalah sebagai berikut :

Produk obat Etikal PT. Kimia Farma, produk yang :

| | | | | | | |
|----------|---|---------------|---|-----------|---|--------------|
| Kemasan | : | sangat jelek | : | 1-2-3-4-5 | : | sangat bagus |
| Harga | : | sangat murah | : | 1-2-3-4-5 | : | sangat mahal |
| Kualitas | : | sangat rendah | : | 1-2-3-4-5 | : | sangat baik |
| Merk | : | sangat jelek | : | 1-2-3-4-5 | : | sangat baik |

Dan seterusnya

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

4.1 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

Kimia Farma adalah Badan Usaha Milik Negara yang dibentuk sebagai perusahaan perseroan pada tanggal 1 juni 1971, bersamaan dengan masuknya modal asing (luar negeri) kedalam perekonomian Indonesia, termasuk bisnis farmasi. Sejak saat itu PT. Kimia Farma menyadari dimensi ekonomi Indonesia mulai bergerak menuju sistem ekonomi pasar. Di samping itu PT. Kimia Farma menyadari peranannya sebagai suatu perusahaan industri farmasi, yang dimulai dengan berdirinya NV. Chemicalien Handel Rathkamp & Co pada tahun 1817, cukup mempunyai pengalaman sebagai industri farmasi yang bereputasi.

PT. Kimia Farma sampai saat ini didukung oleh 6 unit pabrik farmasi yang tersebar di kota-kota Jakarta, Bandung, Semarang, Mojokerto, dan Tanjung Morawa-Medan. Hal ini kemudian menuntut perhatian terhadap masalah *Instalasi Pengolahan Air Limbah (IPAL)*. Teknologi IPAL yang dimiliki oleh PT. Kimia Farma telah dibuktikan kehandalannya dalam menangani air limbah produksi dari *Unit Produksi Formulasi dan Manufaktur Bandung* yang dibuang ke

sungai Cikapundung. Sekarang potensi pencemarannya dinyatakan telah tereliminasi. Pada saat ini IPAL di *Sub Unit Produksi Manufaktur (SUPM) Semarang* dijadikan contoh bagi industri di Wilayah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah. Teknologi IPAL merupakan hasil penemuan Sumber Daya Manusia PT. Kimia Farma sendiri. Salah satu pilar utama industri farmasi adalah kemampuan menguasai dan memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan tuntutan kemajuan dalam dunia kedokteran dan kefarmasian. Untuk itu PT. Kimia Farma membangun fasilitas RISTEK yang telah diresmikan oleh Menteri Kesehatan RI pada tanggal 19 Juli 1991 di Bandung. Kegiatan RISTEK berfungsi mengembangkan produk-produk baru dan melaksanakan kegiatan penelitian serta pembudidayaan tanaman obat sesuai dengan amanat Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN).

4.2 Tujuan dan Misi Perusahaan

Tujuan dan misi perusahaan ditetapkan sesuai dengan arahan GBHN dan Sistem Kesehatan Nasional (SKN) sebagai berikut :

4.2.1 Tujuan

- Terwujudnya PT. Kimia Farma sebagai *Market Leader* dibidang farmasi yang menghasilkan produk-produk berupa sediaan farmasi, alat-alat kesehatan dan jasa pelayanan kesehatan.
- Memiliki keunggulan komparatif dan atau keunggulan kompetitif, yang dapat memuaskan kebutuhan (needs) dan keinginan (wants) masyarakat pengguna, dalam arti yang luas melalui proses pertukaran.
- Sebagai perusahaan yang tangguh dan mandiri dalam rangka memberikan sumbangan bagi pembangunan kesehatan, pembangunan nasional dan penerimaan negara.

4.2.2 Misi

- Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa sediaan farmasi dan alat kesehatan, serta jasa pelayanan kefarmasian yang bermutu dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak, untuk mewujudkan kemampuan hidup sehat bagi setiap penduduk, menunjukkan tercapainya derajat kesehatan masyarakat yang optimal.
- Menjadi perintis dan atau menyelenggarakan

kegiatan usaha yang bersifat melengkapi atau belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi.

- Memberikan bimbingan kegiatan kepada sektor swasta khususnya pengusaha ekonomi lemah dan sektor koperasi.
- Melaksanakan dan menunjang pelaksanaan kebijaksanaan program pemerintah dibidang kesehatan khususnya, dan dibidang ekonomi serta pembangunan umumnya.

Misi tersebut dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut :

- Menjamin tersedianya obat dari jenis dan jumlah yang cukup sesuai dengan kebutuhan nyata masyarakat.
- Meningkatkan penyebaran obat secara merata dan teratur sehingga mudah diperoleh masyarakat pada saat yang tepat, dengan harga yang terjangkau.
- Menjamin kebenaran khasiat, keamanan, mutu dan keabsahan obat yang beredar serta meningkatkan kerasionalan dan efisiensi penggunaan obat.

- Melaksanakan *komunikasi, informasi dan edukatif (KIE)* yang berkaitan dengan farmasi (obat, alat/bahan medis habis pakai), kepada masyarakat pengguna jasa pelayanan farmasi maupun tenaga medis lainnya.

4.3 Sumber Daya Manusia

Untuk mempertahankan integritas perusahaan dengan masyarakat, PT. Kimia Farma dituntut menumbuhkan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan dan memuaskan keinginan masyarakat akan perbekalan farmasi dan jasa pelayanan kefarmasian. Dalam hubungan ini pola pikir sumber daya manusia perusahaan yang dilandasi tata nilai dan norma-norma budaya perusahaan senantiasa berorientasi kepada falsafah bisnis dan sosial. Untuk itu sumber daya manusia dituntut kemampuannya untuk meningkatkan nilai tambah dan atau manfaat bagi masyarakat, dan bukan semata-mata mencari keuntungan.

Sampai kini PT. Kimia Farma memiliki sumber daya manusia sebanyak 6117 orang, yang terdiri dari 249 orang tenaga apoteker, tenaga asisten apoteker 1088 orang, analis kimia 105 orang, dan sejumlah tenaga pendukung dari berbagai disiplin ilmu lainnya.

4.4 Bidang Pemasaran

Dalam upaya penyebaran, pemerataan dan peningkatan mutu pelayanan sebagai penjabaran dari *Sistem Kesehatan Nasional (SKN)*, PT. Kimia Farma sampai dengan tahun 1995 mempunyai 34 Pedagang Besar Farmasi (PBF) dan 137 apotek yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Oleh karena itu sangat memungkinkan terwujudnya penyebaran dan pemerataan obat-obatan baik untuk sektor swasta maupun sektor pemerintah, sesuai dengan Trilogi Pembangunan.

Salah satu PBF yang dimiliki PT. Kimia Farma adalah *Pedagang Besar Farmasi PT. Kimia Farma Cabang Yogyakarta*, dengan wilayah pemasarannya meliputi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), Magelang, Kebumen, dan Wonosari. Adapun kunci sukses menjual yang digunakan adalah mutu pelayanan, antara lain *Same Day Service* (dimana untuk pelanggan yang berada di dalam kota, dengan pesanan sampai jam 14.00 WIB maka dapat diantar sore harinya pada hari yang sama), *Penyelesaian Faktur dalam 4 menit*, dan *Meningkatkan tampilan citra kantor dengan membudayakan K-5*.

Perkembangan perusahaan yang didukung oleh pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya perusahaan lainnya, mampu meningkatkan pertumbuhan dan

perkembangan performansi perusahaan dari tahun ke tahun.

4.5 Bidang Produksi

Dalam melaksanakan kegiatan usahanya PT. Kimia Farma memiliki unit-unit usaha dibidang produksi bahan baku (manufaktur) maupun obat jadi (formulasi), dan unit usaha pelayanan distribusi farmasi baik Perdagangan Besar Farmasi maupun Perapotekan yang tersebar luas di seluruh Indonesia. Unit *Usaha Produksi Formulasi (UPF)* yang meliputi UPF Jakarta, Bandung dan sub unit Produksi Formulasi Tanjung Morawa Medan, serta *Unit Produksi Manufaktur (UPM)* yang meliputi UPM Bandung, Iodium dan Aether Watudakon Mojokerto, serta pabrik minyak lemak Semarang.

Produk-produk yang merupakan andalan PT. Kimia Farma dan dipasarkan lewat Pedagang Besar Farmasi (PBF) Kimia Farma adalah :

- Produk Etikal, yang penjualannya melalui Apotek dan Rumah Sakit.
- Produk OTC, yang dapat dijual bebas di Toko Obat, Supermarket dan lain-lain.
- Produk Generik Berlogo, yang pada saat ini sedang

digalakkan penggunaannya oleh pemerintah.

- Produk Lisensi, yang merupakan produk hasil kerja sama dengan beberapa pabrik terkemuka di luar negeri.
- Produk Bahan Baku antara lain: Kalium Iodat yang merupakan produk strategis untuk menanggulangi kekurangan Iodium, dan garam kina untuk komoditi ekspor.
- Produk kontrasepsi Keluarga Berencana, AKDR, Cooper T

Disamping produk-produk tersebut diatas, terdapat pula produk-produk yang merupakan penugasan dari pemerintah yaitu obat-obat narkotika.

4.6. Promosi

Dalam rangka peningkatan penjualan, Pedagang Besar Farmasi (PBF) PT. Kimia Farma melakukan kegiatan promosi, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Promosi secara langsung antara lain meliputi :

- kunjungan ke dokter, apotik, toko obat dan rumah sakit serta Pedagang Besar Farmasi lain,
- memberikan potongan harga, hadiah-hadiah pembelian,
- memberikan brosur, majalah, map maupun sampel.

Sedangkan promosi secara tidak langsung antara lain :

- iklan baik di TV, radio maupun surat kabar, khususnya untuk produk obat OTC dan kosmetika (bedak March).

4.7. Orientasi Masa Yang Akan Datang

PT. Kimia Farma sebagai suatu industri farmasi dalam menghadapi liberalisasi perdagangan pada masa yang akan datang, dituntut meningkatkan daya saingnya melalui upaya yang secara bertahap diarahkan untuk menguasai dan meningkatkan tiga pilar industri yaitu :

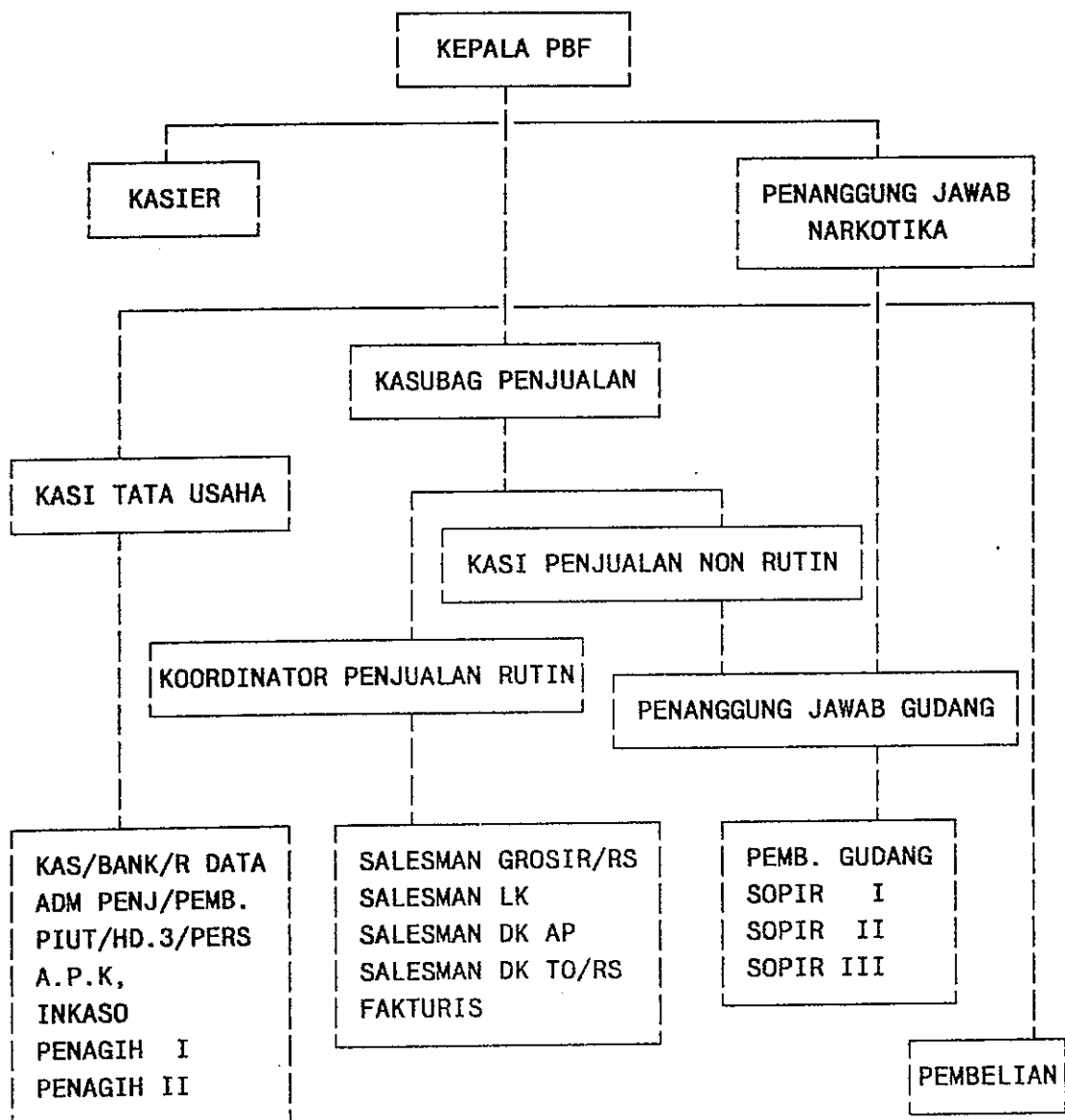
- Pilar Sistem Informasi Manajemen.
- Pilar Marketing.
- Pilar Ilmu Pengetahuan dan Teknologi.

Penguasaan, pemanfaatan dan perkembangan ketiga pilar tersebut, akan melahirkan profesionalisme yang pada gilirannya akan mewujudkan efisiensi, produktivitas dan efektivitas untuk mencapai tujuan dan misi perusahaan, yang mendasari kebijaksanaan umum jangka panjang perusahaan. Berdasarkan pemikiran tersebut maka kebijaksanaan umum jangka panjang perusahaan PT. Kimia Farma memberikan perhatian yang utama kepada pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia, yang diarahkan untuk mendukung ketiga pilar utama tersebut diatas. Dengan demikian maka perusahaan diharapkan akan semakin mampu

menghadapi berbagai perubahan lingkungan eksternal di masa yang akan datang, guna mewujudkan falsafah bisnis perusahaan yaitu Tumbuh dan Berkembang Bersama Kesejahteraan Masyarakat.

4.8 Struktur Organisasi Perusahaan

GAMBAR 4.1
STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN



Sumber : PBF PT. Kimia Farma Cabang Yogyakarta

Kendala-kendala yang dihadapi oleh *Pedagang Besar Farmasi (PBF) PT. Kimia Farma Cabang Yogyakarta* selama ini dalam memasarkan produk-produk dari PT. Kimia Farma adalah untuk Eksternal; pada umumnya konsumsi obat khususnya obat etikal (dengan resep dokter) untuk masyarakat Jawa Tengah masih rendah. Hal ini disebabkan adanya kultur masyarakat yang belum berobat ke dokter bila sakitnya belum parah/tidak kunjung sembuh. Disamping itu terdapat kesulitan kelengkapan data untuk memperoleh informasi pasar yang bermutu, tentang data pasar dan pesaing.

Sedangkan dari sisi internalnya pertama yaitu sistem pengadaan dan pengendalian stok yang belum optimal. Kedua yaitu mutu pelayanan yang masih kurang. Hal ini berkaitan dengan kontinuitas dan kelengkapan barang, serta kontaminasi program oleh virus. Yang ketiga adalah tersainginya Dipamon Giullini oleh produk Proinfark untuk resep dokter.

Adapun yang dapat diandalkan salah satunya adalah citra perusahaan yang baik. Hal ini dapat diberikan pendekatan meliputi : komunikasi dan pendekatan yang baik dengan pelanggan, kerjasama dengan pihak ASKES cabang Yogyakarta, meningkatkan tampilan citra kantor dengan membudayakan K-5 dan lain-lain.

4.9 Trend Penggunaan Obat Etikal di Indonesia

Begitu banyaknya faktor, baik secara kuantitatif maupun kualitatif yang berpengaruh terhadap keberhasilan suatu produk untuk dapat menguasai pasar. Oleh karena itu setiap pemasar perlu dan harus memperhitungkan data kuantitatif untuk memperkirakan besarnya *peluang pasar* bagi produknya. Berkaitan dengan hal ini, maka *data Demografi* dan *data Kependudukan* pada umumnya dapat merupakan masukan yang sangat berharga bagi pemasar.

Keterkaitan antara penduduk sebagai konsumen, dengan produk (barang dan jasa) merupakan hubungan yang timbal balik. Penduduk memerlukan berbagai produk untuk memenuhi kebutuhan dan seleranya. Dalam hal ini Ananta (1990, hal 311) menyatakan :

"Diabad 18 dan 19 pertumbuhan penduduk yang tinggi dan migrasi penduduk mendorong industrialisasi dan menciptakan pangsa pasar yang besar bagi hasil industrialisasi tersebut. Jadi setiap produk menuntut adanya penduduk sebagai konsumen atau pasar untuk mendukung kelangsungan produk tersebut."

4.9.1 Segmentasi Demografi Menurut Umur

Tabel 4, lampiran A menunjukkan segmentasi demografis

berdasarkan umur penduduk, dan beberapa produk khusus. Terlihat bahwa setiap segmen umur berasosiasi dengan produk farmasi. Sebagai contoh yaitu pada kelompok usia kerja (15-64) mempunyai kebutuhan untuk *pelayanan kesehatan*.

Berkaitan dengan peluang pasar yang dinamis, tampak perubahan struktur penduduk Indonesia dalam periode 1995-2025. Terlihat pada Tabel 5, lampiran A menurut umur (lima tahunan) disertai dengan empat piramida penduduk tahun 1995, 2000, 2010, dan 2020 yang dapat menunjukkan secara lebih jelas perubahan struktur penduduk Indonesia. Perubahan struktur penduduk tersebut dengan sendirinya akan berpengaruh terhadap perubahan peluang bisnis, disamping berbagai faktor lainnya. Sebagai ilustrasi dapat dikemukakan catatan sebagai berikut :

- (1) Meskipun program KB telah berhasil, tetapi jumlah penduduk Indonesia secara absolut masih terus bertambah. Keadaan ini menunjukkan bahwa jumlah konsumen terus meningkat, sehingga peluang bisnis juga akan meningkat, termasuk untuk kebutuhan obat-obatan, alat-alat kesehatan, dan jasa pelayanan kesehatan. Seperti terlihat pada Tabel 5, lampiran A, memberikan gambaran bagaimana besarnya peluang bisnis

menjelang tahun 2000-an, jika dipakai indikator jumlah penduduk baik untuk penduduk wanita maupun laki-laki.

- (2) Penduduk Usia Kerja (*produktif*) didefinisikan sebagai usia penduduk 15-64 tahun. Jumlah penduduk usia kerja tersebut terus meningkat dengan cukup tajam dari 129,4 juta pada tahun 1995 menjadi 198,1 juta dalam tahun 2020. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa penduduk usia kerja akan menjadi pasar yang semakin potensial pada tahun 2020-an. Segmen usia kerja merupakan pasar bagi berbagai produk yang sangat bervariasi, baik dari segi kualitasnya maupun harganya. Disamping itu, globalisasi mobilitas penduduk usia kerja meningkat dengan pesat, menyebabkan meningkatnya peluang pasar untuk produk farmasi dan perlengkapannya.

4.9.2. Segmentasi Geografis

Distribusi geografis penduduk atau penyebaran penduduk mempunyai timbal balik dengan penyebaran aktivitas ekonomi. Bahwa jumlah penduduk yang besar pada suatu lokasi/wilayah dipandang sebagai pasar potensial. Dipihak lain, ketimpangan penyebaran aktivitas ekonomi akan

mengakibatkan ketimpangan kepadatan penduduk antar wilayah.

Keadaan di Indonesia menunjukkan bahwa sebagian besar aktivitas ekonomi berkonsentrasi di pulau Jawa dan Bali. Hal ini berkaitan erat dengan sebagian besar (lebih dari 60%) penduduk Indonesia yang bertempat tinggal di pulau Jawa dan Bali. Keadaan ini diperkirakan akan terus berlangsung pada masa mendatang, sehingga aktivitas dan peluang bisnis di pulau Jawa dan Bali akan tetap cerah.

Sejalan dengan meningkatnya keberhasilan pembangunan di Indonesia, maka luas perkotaan dan jumlah penduduk perkotaan baik secara prosentase maupun absolut juga akan meningkat terus. Jumlah penduduk perkotaan diproyeksikan akan meningkat dari 71,7 juta (76,78%) pada tahun 1995 menjadi 140,3 juta (57,39%) pada tahun 2020. Proyeksi ini menunjukkan peluang pasar untuk konsumen perkotaan akan meningkat dengan pesat, yang membutuhkan produk-produk kesehatan yang sangat bervariasi, baik dari segi kualitas maupun harga.

4.9.3 Segmentasi Daya Beli Penduduk

Daya beli penduduk merupakan faktor yang penting yang harus diperhitungkan dalam pemasaran. Akan tetapi, untuk

menentukan segmentasi daya beli penduduk tidaklah mudah karena tidak tersedianya data tentang pendapatan keluarga yang dapat dipercaya. Oleh karena itu, maka segmentasi daya beli akan diperkirakan dengan memperhatikan segmentasi kualitas angkatan kerja. Untuk melakukan hal tersebut akan diperhatikan *variabel pendidikan dan pengeluaran per kapita*, sehingga daya beli konsumen akan diperkirakan secara tidak langsung.

Tabel 1, lampiran A, menunjukkan distribusi pendidikan pekerja berdasarkan Survey Angkatan Kerja Nasional (Sakernas) tahun 1993, diantara seluruh pekerja yang berjumlah 79.200.542 orang. Dari jumlah tersebut 74,52% berpendidikan paling tinggi Sekolah Dasar (SD). Hal ini menunjukkan bahwa penghasilan para pekerja pada umumnya rendah atau sangat rendah, sehingga daya beli konsumen pada umumnya juga dapat dinyatakan masih rendah. Informasi ini dapat dipakai oleh pemasar untuk mempertimbangkan atau menentukan *macam atau bentuk serta harga produk* yang dapat dipasarkan.

Disamping tingkat pendidikan pekerja, data tentang *pengeluaran per kapita* seperti disajikan dalam Tabel 2, lampiran A, juga dapat dipakai oleh pemasar untuk mengambil keputusan tentang macam dan harga produk yang

akan dipasarkan. Data tersebut menunjukkan bahwa diantara 186,5 juta penduduk tahun 1993, hanya 10,01 juta (5,36) yang mempunyai pengeluaran minimal Rp 100.000,00,- per kapita per bulan. Dapat diduga segmen penduduk ini sebagian besar bertempat tinggal di beberapa kota besar seperti DKI Jakarta, Surabaya, Bandung.

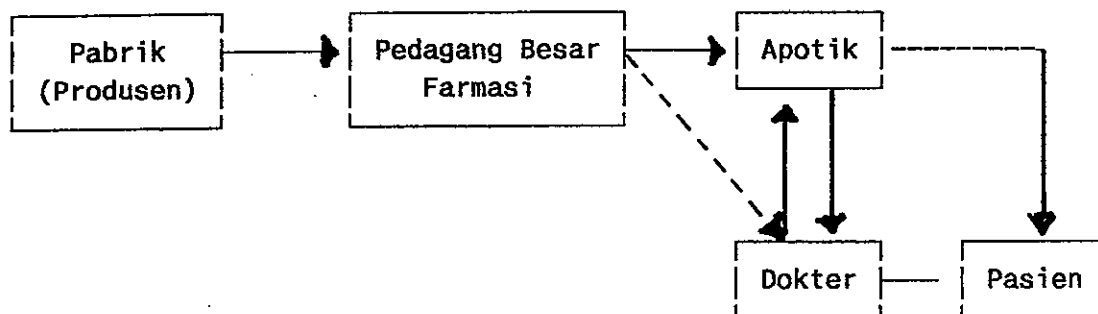
Walaupun kualitas angkatan kerja Indonesia sebagian besar berpendidikan rendah, akan tetapi pendapatan per kapita diperkirakan akan bertambah terus. Keadaan ini didasarkan atas pemikiran bahwa kualitas sumber daya manusia Indonesia akan terus meningkat dengan adanya kesempatan yang luas untuk memperoleh pendidikan, disertai dengan peningkatan aktivitas ekonomi diberbagai sektor. Tabel 3, lampiran A, menunjukkan tiga skenario pendapatan per kapita Indonesia pada tahun 2005 dan 2020, berturut-turut untuk rata-rata pertumbuhan pendapatan nasional sebesar 5% dan 7%. Sejalan dengan peningkatan pendapatan tersebut, maka dengan sendirinya daya beli penduduk juga akan meningkat menjelang tahun 2000-an, yang akan disertai dengan perubahan pola konsumsi penduduk.

4.10 Saluran Distribusi

Keputusan tempat mempunyai efek jangka panjang, hal ini menjadi pertimbangan perusahaan untuk menentukan sasaran tempat yang sesuai dalam kaitannya dengan siklus hidup produk. Dalam hal ini produsen farmasi *Kimia Farma*, untuk lebih mendekatkan diri pada konsumen membuka apotiknya di berbagai tempat yang strategis.

Di samping itu ketika produsen akan memilih saluran distribusi, tentunya telah mempertimbangkan pasar, produk, perantara dan perusahaan. Berdasarkan Kebijakan Pemerintah melalui Permenkes Nomor 385/Menkes/Per/V/1988, disebutkan bahwa dokter dan dokter gigi dilarang memberikan dan meracik obat kecuali suntikan. Larangan tersebut tidak berlaku bagi dokter dan dokter gigi yang bertugas di PUSKESMAS, atau daerah terpencil yang tidak memiliki apotik, atau menolong orang sakit dalam keadaan darurat. Oleh karena itu jaringan distribusi obat etikal *Kimia Farma* adalah sebagai berikut :

Gambar 4.2
Jalur Distribusi Obat Etikal
PT. Kimia Farma



Sumber : PBF PT. Kimia Farma — Cabang Yogyakarta

BAB V

ANALISIS POSISI PEMASARAN

5.1 Analisis Faktor-Faktor Internal (*Kekuatan dan Kelemahan*) dan Eksternal (*Peluang dan Ancaman*) Perusahaan

Setelah dilakukan evaluasi melalui data yang ada dan pengamatan di lapangan, target penjualan produk obat etikal di *PBF PT. Kimia Farma* Cabang Yogyakarta belum tercapai, disebabkan antara lain oleh :

5.1.1 Dari Lingkungan Eksternal

Dalam penelitian ini faktor-faktor eksternal yang akan dibahas meliputi :

1. Meningkatnya para pesaing baru yang masuk dalam bidang usaha farmasi, sehingga mempersempit pasar bagi perusahaan yang ada.
2. Perusahaan mengalami kesulitan dalam kelengkapan data untuk memperoleh informasi pasar yang bermutu, tentang data pasar dan pesaing.
3. Adanya kebiasaan masyarakat yang belum berobat ke dokter bila sakitnya belum parah/tidak kunjung sembuh. Atau dengan kata lain, adanya

keyakinan masyarakat bahwa sebagian besar gangguan kesehatan yang bersangkutan akan dapat sembuh sendiri tanpa intervensi medis, dan kebanyakan obat-obat yang diberikan melalui resep dokter adalah sekedar untuk menghilangkan gejala-gejalanya saja.

5.1.2 Dari Lingkungan Internal, yaitu meliputi :

Sedangkan faktor-faktor internal yang akan dibahas dalam penelitian ini meliputi :

1. Mutu pelayanan masih kurang.

Penyelesaian faktur dalam \pm 4 menit belum terlaksana secara optimal, karena adanya kontaminasi program oleh virus.

2. Promosi.

Dalam hal promosi, *produk etikal Kimia Farma* kalah bersaing dibandingkan dengan yang dilakukan oleh pesaing. Hal ini ditunjukkan oleh frekwensi kunjungan detailer dari *PBF PT. Kimia Farma* Cabang Yogyakarta, relatif lebih sedikit dibanding kunjungan yang dilakukan oleh detailer dari pesaing.

3. Sistem pengadaan dan pengendalian barang yang

belum optimal, sehingga seringkali terjadi stok barang kosong.

4. Dipamon Giullini yang tersaingi oleh produk Proinfark, untuk resep dokter.

5.2. Analisis SWOT

Analisis SWOT *Strenght* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *Threat* (ancaman), merupakan salah satu alat analisis yang berpotensi untuk memberikan pengaruh pada asumsi, sasaran, strategi, dan anggaran, serta perencanaan tujuan bisnis. Disamping itu, analisis SWOT dapat diartikan sebagai *analisis eksternal* yang meliputi peluang dan ancaman, serta *analisis internal* yang dapat untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dari suatu perusahaan yang harus dihadapi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Penilaian kemampuan perusahaan dapat dilihat dari keadaan realistis kemampuan perusahaan pesaing dalam menjalankan tahap-tahap persaingan bisnisnya. Strategi pesaing dalam melakukan langkah-langkahnya akan mempengaruhi kecenderungan sifat dan reaksi perusahaan tersebut. Kekuatan dan kelemahan untuk menentukan strategi apa yang akan dilakukan, kemampuan dan inovasi apa untuk

menanggapi peristiwa lingkungan yang terjadi saat ini.

5.2.1 Analisis Kekuatan dan Kelemahan

Setiap perusahaan perlu menilai kekuatan dan kelemahannya dibandingkan dengan para pesaingnya. Penilaian tersebut dapat didasarkan pada faktor-faktor seperti teknologi, sumber daya finansial, kekuatan pemasaran, dan basis pelanggan yang dimiliki. Kekuatan dan kelemahan ini merupakan variabel internal perusahaan yang harus dievaluasi, dan dianalisis secara keseluruhan baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sehingga perusahaan dapat mengetahui Profil Keunggulan Strategi yang populer disebut SAP (Strategic Advantage Profile). Dari hasil perhitungan pembobotan dan penilaian, seperti diuraikan pada lampiran C tabel 1 dan tabel 2, secara ringkas terlihat perhitungan pembobotan dan penilaian variabel internal yang merupakan *kekuatan dan kelemahan* perusahaan, adalah sebagai berikut :

Tabel 5.1.
Nilai Tertimbang Variabel Internal

| No. | Indikator Variabel Internal | Bobot (B) | Nilai (N) | Nilai Tertimbang (B x N) |
|-----|-----------------------------|-----------|-----------|--------------------------|
| 1. | Kualitas | 0,18 | 4,77 | 0,86 |
| 2. | Harga | 0,11 | 2,93 | 0,32 |
| 3. | Kemasan | 0,14 | 4,43 | 0,62 |
| 4. | Diversifikasi | 0,14 | 3,97 | 0,56 |
| 5. | Distribusi | 0,08 | 2,43 | 0,19 |
| 6. | Promosi Penjualan | 0,10 | 2,97 | 0,30 |
| 7. | Kualitas Pelayanan | 0,10 | 2,80 | 0,28 |
| 8. | Citra Perusahaan | 0,15 | 4,20 | 0,63 |
| | | 1,00 | | 3,76 |

Sumber : Data Primer yang diolah

Jadi dari tabel di atas, jelas bahwa produk obat etikal *Kimia Farma* mempunyai keunggulan dalam hal *kualitas* produk, dan didukung dengan *kemasan* yang baik sehingga menjamin kualitas produk didalamnya sampai ke tangan konsumen. Disamping itu *diversifikasi* produk yang ditawarkan juga relatif baik, yaitu dengan menciptakan produk-produk baru. Keunggulan lain yang dimiliki produk obat etikal *Kimia Farma* adalah *citra perusahaan* dimana PT. *Kimia Farma* telah mempunyai pengalaman bergerak dalam industri obat-obatan/farmasi. Namun dalam hal *pelayanan* masih dirasakan kurang, dan *pengadaan barang* masih belum optimal.

Untuk lebih jelasnya dapat diuraikan antara *kekuatan*

dan kelemahan produk obat etikal *Kimia Farma*, yang pemasarannya di Indonesia dipasarkan melalui Pedagang Besar Farmasi (PBF) PT. *Kimia Farma*, khususnya untuk PBF PT. *Kimia Farma* Cabang Yogyakarta, adalah sebagai berikut :

a. Kekuatan (Strength)

Kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh produk obat Etikal *Kimia Farma* antara lain :

1. Produk berkualitas baik. Hal ini berkaitan dengan adanya pengawasan yang ketat terhadap proses pembuatan obat, sehingga menjamin dihasilkannya obat yang bermutu.
2. Adanya pengawasan efisiensi dan mutu produk, dengan melibatkan semua karyawan dengan penerapan TQC (Total Quality Control).
3. Adanya usaha pengembangan produk yang sudah ada maupun penelitian untuk menemukan produk baru.
4. Memiliki kemasan yang baik, sehingga menjamin kualitas produk didalamnya.
5. Peralatan dan mesin produksi yang modern, sehingga dapat mendukung proses produksi dengan baik.
6. Adanya jaringan pemasaran yang luas, dan menjangkau

daerah pemasaran obat yang potensial.

7. Perusahaan telah berpengalaman bergerak dalam industri obat-obatan/farmasi.
8. Dijalinnya kerjasama dengan berbagai perusahaan farmasi di luar negeri.

b. Kelemahan (Weakness)

Kelemahan ini merupakan keadaan perusahaan dalam menghadapi pesaing mempunyai keterbatasan/kekurangan kemampuan menguasai pasar, sumber daya serta keahlian. Dari hasil pengamatan, kelemahan yang dimiliki *PBF PT. Kimia Farma* Cabang Yogyakarta antara lain adalah :

1. Pelaksanaan promosi penjualan yang relatif masih kurang dan tidak efektif.
2. Tingginya biaya penelitian dan pengembangan yang menyebabkan tingginya harga obat, dan semakin ketatnya tuntutan syarat keamanan obat oleh pihak yang berwenang.
3. Mutu pelayanan yang dirasa masih kurang.
4. Distributor perusahaan seringkali hanya menunggu pesanan, dan hanya melayani kalau ada pesanan obat untuk produk-produk tertentu.
5. Sistem pengadaan dan pengendalian stok barang yang

belum optimal, sehingga seringkali terjadi stok kosong.

6. Sebagian besar bahan baku obat, yaitu sekitar 80% bahan baku masih diimpor, sehingga dapat mengganggu kontinuitas usaha serta menyebabkan tingginya harga obat. Hal ini antara lain dipengaruhi oleh gejolak naik turunnya valuta asing, dan fluktuasi nilai rupiah.

Nilai secara keseluruhan yang dimiliki oleh Variabel Internal (SAP) sebesar 3,76. Ini berarti bahwa produk obat *Etikal Kimia Farma* pada posisi persaingan *STRONG (KUAT)*.

5.2.2. Analisis Peluang dan Ancaman

Dalam melakukan analisis eksternal, perusahaan menggali dan mengidentifikasikan semua peluang (opportunity) yang berkembang pada saat ini, dan ancaman (threat) dari para pesaing dan calon pesaing.

a. Peluang (opportunities)

Secara kuantitatif variabel ETOP-EOE (Environment Opportunities)nya dapat dihitung sebagai berikut :

Melalui *tabel 1 dan tabel 2 pada lampiran D*, secara ringkas perhitungan Pembobotan dan Penilaian Lingkungan Eksternal yang merupakan Peluang dapat ditampilkan sebagai berikut :

Tabel 5.2
Nilai Tertimbang Variabel Peluang

| No. | Indikator Variabel Peluang | Bobot (B) | Nilai (N) | Nilai Tertimbang (B x N) |
|-----|----------------------------|-----------|-----------|--------------------------|
| 1. | Inovasi Produk | 0,19 | 4,00 | 0,76 |
| 2. | Daya Beli Konsumen | 0,17 | 3,00 | 0,55 |
| 3. | Peluang Pasar Besar | 0,19 | 4,25 | 0,81 |
| 4. | Ekonomi | 0,14 | 3,25 | 0,46 |
| 5. | Peraturan Pemerintah | 0,16 | 3,50 | 0,56 |
| 6. | Demografi & Geografi | 0,15 | 3,50 | 0,53 |
| | | 1,00 | | 3,67 |

Sumber : Data Primer yang diolah

Setiap perusahaan memiliki sumber daya yang berbeda dari perusahaan lainnya. Beberapa peluang dan terobosan atau keunggulan bersaing tertentu membutuhkan sejumlah modal agar dapat dimanfaatkan. Adapun *PBF PT. Kimia Farma* sebagai pedagang obat etikal *Kimia Farma* mempunyai peluang pasar yang baik, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Adanya kebijakan pemerintah yang memungkinkan penurunan biaya produksi yang bersumber dari bahan baku impor.
2. Adanya kemudahan dari pemerintah untuk mempertahankan industri pengolahan dan farmasi, untuk mendatangkan devisa.
3. Kebutuhan obat secara nasional terus meningkat, mengingat konsumsi obat di Indonesia relatif rendah.

4. Jumlah penduduk yang makin meningkat, dan membutuhkan pelayanan kesehatan yang semakin memadai.
5. Meningkatkan daya saing melalui penurunan biaya, dan integrasi usaha, sehingga dapat diperoleh keuntungan synergi dari beberapa usaha yang ada.
6. Penyebaran tenaga medis dan apotik yang belum merata.
7. Industri farmasi mempunyai peran yang besar dalam usaha peningkatan derajat kesehatan manusia.
8. Adanya peningkatan penghasilan penduduk per kapita, khususnya untuk Daerah Istimewa Yogyakarta dan sekitarnya, seperti tampak pada tabel berikut ini :

Tabel 5.3
Pendapatan Per Kapita
Tahun 1993-1995
(Rp)

| No. | Propinsi | 1993 | 1994 | 1995 |
|-----|------------------|-----------|-----------|-----------|
| 1. | DKI Jakarta | 5.867.834 | 6.617.341 | 7.700.878 |
| 2. | Jawa Barat | 1.408.101 | 1.634.522 | 1.882.791 |
| 3. | Jawa Tengah | 1.166.805 | 1.339.654 | 1.554.630 |
| 4. | Dista Yogyakarta | 1.390.640 | 1.673.078 | 1.925.941 |
| 5. | Jawa Timur | 1.479.027 | 1.705.391 | 1.961.154 |

Sumber : BPS 1996

Jadi hasil Nilai Tertimbang secara keseluruhan dari variabel peluang sebesar 3,67. Hal ini menunjukkan bahwa peluang *PBF PT. Kimia Farma Cabang Yogyakarta* sebagai

pedagang obat etikal *Kimia Farma*, untuk sukses dalam mengantisipasi lingkungan eksternal *cukup tinggi*.

b. Ancaman (threat)

Secara kuantitatif variabel ETOP-ETE (Environment Threat Element) dapat ditentukan melalui perhitungan tabel dibawah ini. Dari hasil perhitungan Pembobotan dan Penilaian Lingkungan Eksternal yang merupakan ancaman, seperti pada lampiran D tabel 3 dan 4, dapat diringkas sebagai berikut :

Tabel 5.4
Nilai Tertimbang Variabel Ancaman

| No. | Indikator Variabel Ancaman | Bobot (B) | Nilai (N) | Nilai Tertimbang (B x N) |
|-------|----------------------------|-----------|-----------|--------------------------|
| 1. | Persaingan Ketat | 0,23 | 4,00 | 0,92 |
| 2. | Perang Promosi | 0,21 | 3,50 | 0,74 |
| 3. | Pesaing Baru Masuk | 0,15 | 3,50 | 0,53 |
| 4. | Sosial Budaya | 0,13 | 2,50 | 0,33 |
| 5. | Perubahan Teknologi | 0,15 | 3,00 | 0,45 |
| 6. | Peraturan Pemerintah | 0,14 | 2,00 | 0,28 |
| TOTAL | | 1,00 | | 3,25 |

Sumber : Data Primer yang diolah

Dengan beberapa peluang yang dimiliki, tentunya produsen obat etikal *Kimia Farma* tetap harus waspada terhadap ancaman dari pesaing. Secara kualitatif hasil perhitungan dari tabel tersebut, dapat dijabarkan adanya bentuk

tantangan atau ancaman diantaranya :

1. Dari pesaing mempunyai ancaman yang paling besar adalah persaingan yang ketat, dan diikuti dengan perang promosi dari banyaknya launching dari produk baru.
2. Terbukanya pasar antar negara berakibat lebih terbukanya persaingan yang ketat antar perusahaan farmasi.
3. Perkembangan teknologi yang sedemikian pesat, dapat menjadi ancaman bagi perusahaan yang tidak mampu meningkatkan dan mengembangkan mutu produknya.
4. Regulasi pemerintah : adanya patent farmasi, peranan riset khususnya riset bioteknologi.

Nilai Tertimbang secara total dari variabel ancaman sebesar 3,25. Hal ini menunjukkan bahwa kemungkinan terjadinya kegagalan ada, apabila tidak ditanggulangi atau disiasati secara serius.

MATRIK ETOP

Setelah diketahui secara kuantitatif penilaian dari variabel eksternal yang merupakan elemen *Ancaman dan Peluang*, maka untuk selanjutnya dapat di transfer ke dalam *Matrik-ETOP*, yaitu sebagai berikut :

tantangan atau ancaman diantaranya :

- * Dari pesaing mempunyai ancaman yang paling besar adalah persaingan yang ketat, dan diikuti dengan perang promosi dari banyaknya launching dari produk baru.
- * Terbukanya pasar antar negara berakibat lebih terbukanya persaingan yang ketat antar perusahaan farmasi.
- * Perkembangan teknologi yang sedemikian pesat, dapat menjadi ancaman bagi perusahaan yang tidak mampu meningkatkan dan mengembangkan mutu produknya.
- * Regulasi pemerintah : adanya patent farmasi, peranan riset khususnya riset bioteknologi.

Nilai Tertimbang secara total dari variabel ancaman sebesar 3,25. Hal ini menunjukkan bahwa kemungkinan terjadinya kegagalan ada, apabila tidak ditanggulangi atau disiasati secara serius.

MATRIK ETOP

Setelah diketahui secara kuantitatif penilaian dari variabel eksternal yang merupakan elemen *Ancaman dan Peluang*, maka untuk selanjutnya dapat di transfer ke dalam *Matrik-ETOP*, yaitu sebagai berikut :

Gambar 5.1
Matrik ETOP
Produk Obat Etikal-Kimia Farma

| | | | | |
|-------------------|---|--|---------------------|---|
| PELUANG SUKSES | 5 | Usaha Ideal | Usaha Spekulatif | |
| | 3 | Usaha Dewasa | Usaha Gawat | |
| | | 1 | 3 | 5 |
| | | RENDAH TINGKAT ANCAMAN/ RESIKO GAGAL TINGGI | | |

▣ Posisi ETOP Produk Obat Etikal *Kimia Farma*

Dari Matrik ETOP tersebut diatas, terlihat bahwa Posisi Obat Etikal *Kimia Farma* berada pada tingkat ancaman yang cukup tinggi, tetapi juga memiliki tingkat peluang tinggi, sedikit lebih tinggi dari tingkat ancamannya. Oleh karena itu usaha bisnis farmasi ini masuk kategori dalam lingkungan usaha spekulatif. Dimana manajemen dihadapkan pada suatu keadaan apabila tidak mampu mengeliminir ancaman dengan baik, maka akan menimbulkan kerugian yang berarti. Sebaliknya juga dihadapkan pada keadaan apabila bisa mengeksploitir peluang dengan baik, maka akan bisa

memperoleh keuntungan yang baik. Dengan demikian kepekaan dan kemampuan para pimpinan/manager/pemasar dalam mencermati ancaman dan peluang sangat penting sekali dalam pengambilan kebijakan/keputusan yang tepat dan sesuai.

5.2.3. MATRIK SWOT OBAT ETIKAL KIMIA FARMA

Setelah ETOP dan SAP Obat Etikal *Kimia Farma* dapat diketahui, dimana ETOP posisi matriknya pada Usaha Spekulatif dan SAP posisi persaingannya masuk kelompok Strong (kuat). Kemudian kedua posisi (posisi SAP dan posisi ETOP) tersebut digabungkan ke dalam Matrik SWOT yang merupakan sajian atau rangkuman analisis posisi dalam suatu matrik untuk menggambarkan alternatif kebijakan yang dapat disarankan pada PBF PT. *Kimia Farma* Cabang Yogyakarta sebagai pedagang obat etikal *Kimia Farma*. Alternatif yang muncul pada Matrik SWOT dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar : 5.2
Matrik Posisi SWOT
Produk Obat Etikal Kimia Farma

| SAP | ETOP | Ideal Busines | Mature Busines | Spekulatif Busines | Trouble Busines |
|------------|----------|------------------|-------------------|-----------------------|--------------------|
| Dominan | Position | I | I | I | I |
| Strong | Position | I | I | I *) | I |
| Favourable | Position | I | I | I | D |
| Tenable | Position | I | I | D | D |
| Weak | Position | I | D | D | D |
| Avoid | Position | D | D | D | D |

Sumber: Data Primer yang diolah

Keterangan :

*) = Posisi PBF PT. Kimia Farma Cabang Yogyakarta

I = Invest

D = Divest

BAB VI

FORMULASI STRATEGI

6.1 Pilihan Strategi Pemasaran Produk Obat Etikal Kimia Farma

Sebagai salah satu produk farmasi yang cenderung memiliki pasar yang luas di Indonesia, dan dengan jangkauan semua segmen masyarakat, tentunya mempunyai tantangan yang sangat besar. Untuk itu *PBF PT. Kimia Farma* Cabang Yogyakarta sebagai perusahaan pemasar berusaha untuk memperoleh tambahan pelanggan/konsumen dengan strategi yang dimilikinya, melalui distribusi indirect selling berdasarkan peraturan pemerintah, yang diyakini efektif dalam memasarkan produk obat etikal Kimia Farma.

Oleh karena itu, berdasarkan hasil analisis posisi perusahaan dan mengacu dari data yang ada, dimana posisi *PBF PT. Kimia Farma* Cabang Yogyakarta sebagai pedagang obat etikal Kimia Farma memiliki *posisi ETOP* pada kelompok *usaha spekulatif* dengan *SAP* dapat diklasifikasikan ke dalam *posisi persaingan strong (kuat)*, maka strategi yang dapat diterapkan pada perusahaan adalah strategi investasi atau *Strategi Pertumbuhan* atau yang sering juga disebut *Strategi Agresif*, dengan menerapkan posisi strategisnya

didalam pasar sebagai **Market Follower** (pengikut pasar).

Di dalam penentuan strategi ini, bahwa terdapat perbedaan yang nyata antara strategi pemasaran yang dilakukan pemimpin pasar dengan penantang pasar, pengikut pasar dan pengambil ceruk pasar, seperti yang sudah diuraikan pada Bab II sebelumnya, bahwa masing-masing posisi mempunyai strategi yang berbeda.

Sesuai dengan hasil analisis yang ada, maka dapatlah dipertimbangkan *beberapa strategi dan implikasinya* yang bisa digunakan atau diterapkan pada *PBF PT. Kimia Farma Cabang Yogyakarta*, sebagai pedagang obat etikal Kimia Farma, dalam rangka peningkatan volume penjualan untuk memenuhi target penjualannya adalah sebagai berikut :

(1) Mengembangkan pasar, dengan cara :

a. Mencari pengguna baru

Hal ini bisa dilakukan dengan :

* *New Market Strategy*

New Market Strategy, dilakukan dengan cara mencari dokter dan apoteker lain yang belum menggunakan/memasarkan produk obat etikal Kimia Farma.

* *Geographical Expansion Strategy*

Geographical Expansion Strategy, yaitu mencari

lokasi-lokasi baru. Hal ini dilakukan dengan cara menawarkan produk obat etikal Kimia Farma kepada para dokter dan apoteker di daerah-daerah sekitar Yogyakarta yang belum didatangi.

b. Penggunaan yang lebih sering

Meyakinkan dan mengingatkan, para dokter dan apoteker untuk lebih sering menggunakan produk obat etikal Kimia Farma.

(2) Melakukan penyerangan pada daerah yang kurang kompetitif. Hal ini bisa dilakukan dengan mencari daerah-daerah yang belum dijangkau oleh pesaing atau belum banyak pesaing yang masuk.

(3) Meningkatkan mutu pelayanan, dengan cara :

a. optimalisasi penerapan stock level dan peningkatan frekwensi pesanan ke pabrikan, sebagai upaya untuk mengatasi masalah kontinuitas dan kelengkapan barang.

b. Perawatan dan disiplin pemakaian software dan hardware sebagai upaya mengantisipasi kontaminasi program oleh virus.

6.2 Implementasi Strategi

6.2.1 Strategi Distribusi

Strategi penyediaan produk dalam jumlah yang cukup, dan tempat lokasi yang tepat akan membantu perusahaan untuk meningkatkan laba. Di samping itu menentukan sasaran tempat yang sesuai dalam kaitan siklus hidup produk, merupakan pertimbangan perusahaan yang perlu diperhatikan, karena akan mempunyai efek jangka panjang.

Usaha distribusi obat atau produk farmasi, merupakan suatu hal yang kompleks, di samping mempunyai fungsi yang sangat bervariasi. Secara umum distribusi menyangkut hal-hal yang berhubungan dengan pengelolaan "inventory control", penyimpanan, pengangkutan, dan pengelolaan. Dalam bidang distribusi obat, juga menyangkut masalah usaha menyerahkan obat kepada pemakai secara tepat. Oleh karena itu, dalam rangka pendistribusian obat, maka perusahaan harus dapat menjamin tercapainya hal-hal sebagai berikut :

- a. Adanya jaminan terlaksananya distribusi obat yang berdaya guna dan berhasil guna, sehingga menjamin penyebaran obat secara merata dan teratur, serta dapat diperoleh konsumen pada saat diperlukan.
- b. Adanya kepastian tentang mutu dan keabsahan obat, serta ketepatan, kerasionalan dan efisiensi penggunaan obat.
- c. Terlaksananya pengamanan lalu lintas dan penggunaan

obat bagi konsumen/pemakai.

d. Adanya pemerataan pelayanan obat kepada masyarakat.

6.2.2 Strategi Produk

Berkaitan dengan pengembangan industri farmasi, maka perusahaan harus memperhatikan adanya keserasian antara kebijakan di bidang industri farmasi, dan kebijakan di bidang kesehatan yang diatur oleh pemerintah. Di samping itu perusahaan harus mempertimbangkan pula jenis teknologi yang digunakan, dimana hal ini dirasakan penting karena berhubungan dengan pengawasan mutu produk. Artinya perusahaan harus memperhatikan standard obat yang berlaku secara universal, dengan jenis teknologi yang digunakan. Secara keseluruhan produk obat etikal Kimia Farma memiliki keunggulan dalam hal kualitas, apabila dibandingkan dengan kualitas produk dari perusahaan pesaing. Hal ini misalnya ditunjukkan oleh aspek lapisan pelindung obat (degree), dan produk yang telah memenuhi standard produk untuk ukuran industri farmasi.

Dalam situasi persaingan industri farmasi yang semakin ketat dewasa ini, maka perusahaan harus melakukan upaya bagi kesinambungan dan pengembangan usaha yang ada. Upaya tersebut antara lain seperti :

- * Inovasi produk dengan menjaga mutu hasil produksinya.
- * Mengadakan penyederhanaan jenis atau macam produk obat yang diproduksi, sehingga dapat meningkatkan produktivitas yang akhirnya dapat mengurangi beban biaya produksi perusahaan. Saat ini terdapat sekitar 16.000 jenis obat-obatan di negara kita. Padahal yang dibutuhkan hanya sekitar 14 % saja.
- * Meningkatkan teknologi yang digunakan dalam pengolahan atau produksi obat, sehingga dapat menghasilkan output yang lebih besar dengan mutu yang lebih baik, serta kerusakan yang lebih sedikit.

6.2.3 Strategi Promosi

Dalam rangka menyampaikan produk obat kepada para konsumen khususnya obat etikal, ternyata peranan dokter dan apoteker sangat besar/dominan. Hal ini berakibat bahwa industri farmasi akan berusaha sekuat tenaga untuk merebut hati dan simpati dari para dokter dan apoteker tersebut. Persaingan untuk merebut simpati dan ingatan para dokter dan apoteker akan semakin sengit dan tajam dengan semakin banyaknya merk dagang atau merk produk obat yang diproduksi oleh sekitar 240 buah pabrik farmasi di Indonesia.

Untuk menghadapi persaingan tersebut, maka dalam

menjalankan aktivitas pemasaran obat etikal Kimia Farma, perusahaan perlu melakukan promosi seperti :

(1) Meningkatkan hubungan baik dengan dokter dan apoteker, dengan cara :

- * Memberi bonus yang lebih menarik, misalnya uang R \pm 10% yang diterimakan setiap triwulan. Artinya setiap triwulan akan memberikan bonus yang besarnya \pm 10% dari resep obat.
- * Peningkatan pada pemantauan untuk penggantian obat dengan melakukan kunjungan yang lebih agresif untuk maksud tersebut.

(2) Penggunaan Media Iklan, yaitu dengan menggunakan katalog, majalah, booklet dan brosur.

(3) Mengintensifkan Personal Sellingnya, yaitu dengan presentasi penjualan, program insentif dan pemberian sampel wiraniaga.

BAB VII

PENUTUP

7.1 Kesimpulan

Dari uraian yang tersebut dalam bab demi bab, maka penulis mengambil kesimpulan sebagai berikut :

- (a) Belum tercapainya target penjualan produk obat etikal Kimia Farma di *PBF PT. Kimia Farma* Cabang Yogyakarta, disebabkan adanya faktor eksternal yaitu persaingan yang ketat, dan diikuti dengan perang promosi dari banyaknya launching produk-produk baru. Sedangkan faktor internalnya antara lain dalam hal pelayanan yang masih dirasakan kurang, dan kontinuitas serta kelengkapan barang yang belum optimal (barang sering kosong).
- (b) Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa *PBF PT. Kimia Farma* Cabang Yogyakarta sebagai pedagang farmasi produk obat etikal Kimia Farma, berada pada posisi kelompok usaha spekulatif dengan posisi persaingan Strong (kuat). Dengan demikian pilihan strategi yang dapat diterapkan adalah strategi investasi atau sering disebut strategi pertumbuhan.
- (c) Alternatif strategi pemasaran yang bisa dianjurkan,

meliputi : pengembangan pasar, melakukan penyerangan pada daerah yang kurang kompetitif, dan meningkatkan mutu pelayanan.

- (d) Dalam rangka memasarkan jenis obat etikal, ternyata peranan dokter dan apoteker adalah dominan. Oleh karena itu perlu kiranya dipertimbangkan aspek-aspek seperti : informasi obat etikal, detaillier, periklanan obat etikal, distribusi dan hubungan baik dengan para dokter dan apoteker.
- (e) Kebijakan distribusi lebih diarahkan ke penyebaran obat secara merata dan teratur kepada masyarakat, dan ketepatan pengiriman barang agar dapat diperoleh oleh konsumen pada saat dibutuhkan.
- (f) Kebijakan promosi dilakukan dengan mengintensifkan personal sellingnya, dan melakukan kunjungan yang lebih agresif serta meningkatkan hubungan baik dengan para dokter dan apoteker.
- (g) Kebijakan produk melalui inovasi-inovasi produk yang terjaga mutunya, dan mengadakan penyederhanaan jenis atau macam produk obat yang diproduksi.
- (h) Bahwa industri farmasi adalah bersifat dinamis, dipengaruhi oleh perubahan berbagai faktor seperti teknologi baru, penemuan bidang bioteknologi, inovasi

produk, dan datangnya pesaing baru.

7.2 SARAN-SARAN

Berdasarkan kesimpulan di atas dengan mengingat kondisi intern *PBF PT. Kimia Farma* Cabang Yogyakarta, dan lingkungan industri farmasi pada khususnya, maka dapat diajukan saran-saran sebagai berikut :

- (a) Meningkatkan produksi dan pemasaran produk obat etikal jenis generik terutama generik tak berlogo, sebagai upaya penyebaran obat secara merata kepada masyarakat. Oleh karena obat generik tak berlogo ini harganya lebih murah sekitar 40% - 60%, jika dibandingkan dengan obat etikal jenis lainnya.
- (b) Untuk menghadapi situasi persaingan yang semakin ketat dalam industri farmasi pada umumnya, dan pemasaran obat etikal pada khususnya, maka *PBF PT. Kimia Farma* Cabang Yogyakarta dituntut untuk berorientasi kepada konsep pemasaran "*buyer's market*", orientasi terhadap konsumen dengan cara memberikan pelayanan yang optimal kepada konsumen obat. Hal ini disebabkan oleh perubahan dari sifat konsumen dewasa ini yang menuntut adanya pelayanan yang lebih baik, mudah untuk mendapatkan produk dan

aman pemakaiannya.

(c) Perusahaan perlu mencari upaya untuk mempertahankan dan mengembangkan kelangsungan usahanya melalui :

- * peningkatan efisiensi sehingga kemampuan daya saing akan lebih besar.
- * peningkatan teknologi pengolahan obat, sehingga dapat menghasilkan produk dengan mutu yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Booz, Allen, and Hamilton, *New Product Management for The 1980's*, New York, 1982.
- Gultinan, Joseph P dan Gordon W Paul, *Strategi dan Program Manajemen Pemasaran*, Jakarta: Erlangga, 1990.
- Hax. Arnoldo C. and Nicolas S. Majluf, *The Strategy and Process: A Pragmatic Approach*, Englewood Cliffs Prentice-Hall Inc, 1991.
- Jeuland and Slugan, *Managing Channel Profits When Channel Members*, Marketing Science, 1983.
- Kotler Philip, *Manajemen Pemasaran*, Jakarta: Erlangga, 1990.
- Marzuki, *Metodologi Rizet*, Yogyakarta: BPFE, 1989.
- Patrick E. Murphy and Ben M. Enis, *Classifing Products Strategycally*, Journal of Marketing Vol. 50, 1986.
- Porter, Michael E, *Strategi Bersaing: Teknik Mengana-lisis Industri dan Pesaing*, Jakarta: Erlangga, 1993.
- Robinson and Fornel, *The Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries*, Journal of Marketing Research, 1985.
- Stanton, William J, *Prinsip-Prinsip Marketing*, Jakarta: Erlangga, 1985.
- Sukanto Reksohadiprodjo, *Manajemen Strategi*, Edisi Kedua, Yogyakarta: BPFE, 1987.

Urban, Glen L and Steven H. Star, *Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis and Decision*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc, 1991.

Winardi, *Aspek-aspek Bauran Pemasaran marketing Mix*), Bandung: Bandar Maju, 1989.